VISIT…

БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

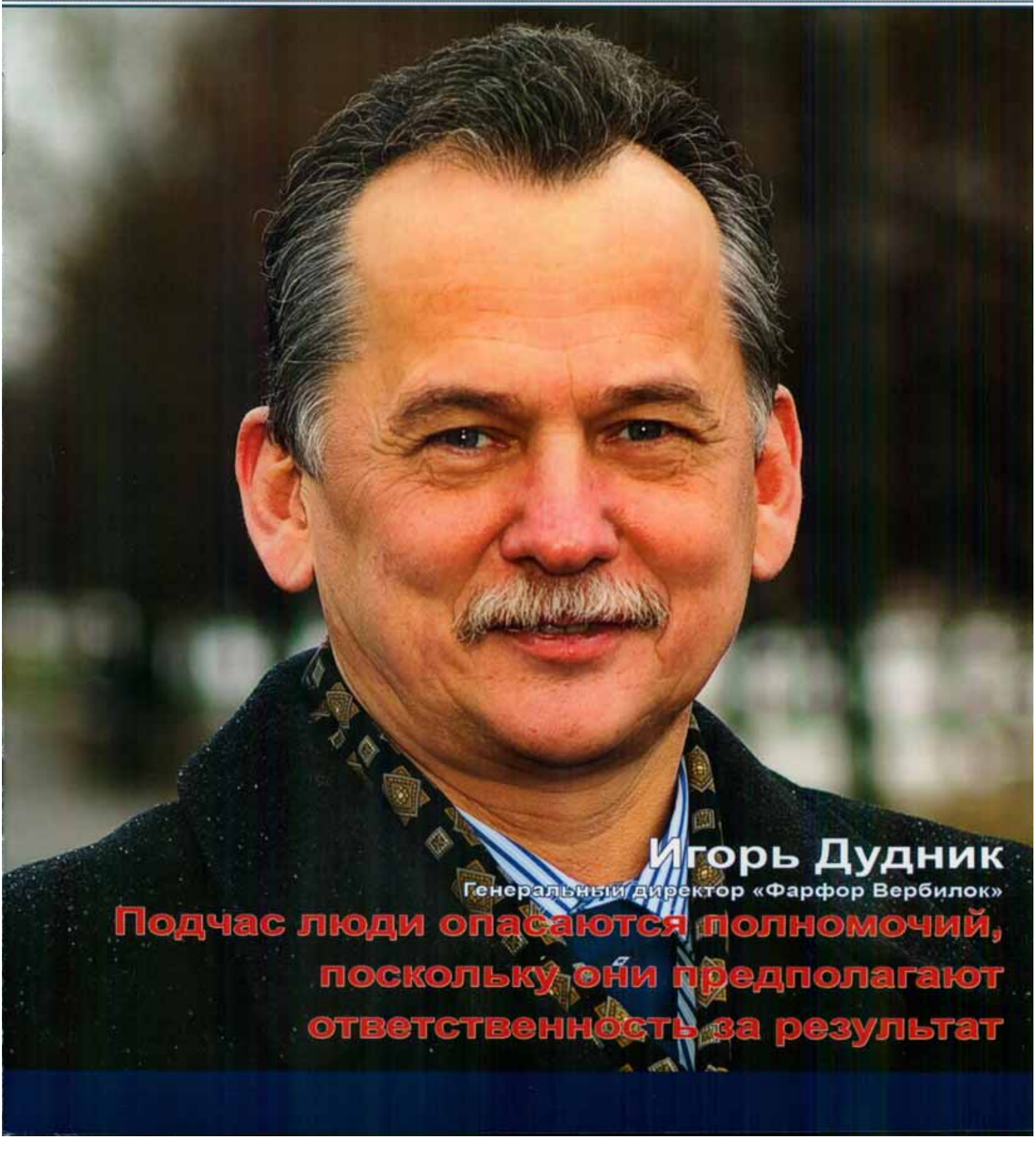
№ 8 (210) 2009 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" - 71862; 70856; 73035;

АПРЕЛЬ



Игорь Дудник

Генеральный директор «Фарфор Вербилок»

Подчас люди опасаются полномочий, поскольку они предполагают ответственность за результат

Чтобы всегда быть в курсе ситуации на рынке труда, подпишитесь на журнал «Зарплатомер»!

Стоимость подписки: один год – 4000 руб., полгода – 2000 руб.

По вопросам подписки обращайтесь к Екатерине Степановой:
(495) 790-72-77, 8 (800) 200-72-77
ad@superjob.ru, www.zarplatomer.ru

Альтернативная подписка с курьерской доставкой в офис
через агентство ООО «Интер-почта-2003» по тел.: +7 495 500-00-60,
а также через ООО Агентство подписки «Деловая пресса» по тел.: +7 495 748-63-45.

Подписные индексы на 2-е полугодие 2009 года: в каталоге «Пресса России» — 39079,
в каталоге «Роспечать» — 35910, в каталоге «Почта России» — 72948.

Реклама

Инструкция
по медицинскому применению препарата от головной боли
SuperJob®

SuperJob.ru — противомигренозное средство, применяется при мигрени, вызванной синдромом Отсутствия Квалифицированного Персонала; при головной боли, вызванной текучкой кадров; при нервозных состояниях, вызванных быстрым ростом численности персонала.

Активное действующее вещество: SuperJob.ru / СуперДжоб.

Лекарственная форма: интернет-портал.

Международное патентованное название: SuperJob®

Свойства / Действие
- SuperJob.ru — противомигренозное средство, вызывает чувство удовольствия от процесса поиска и подбора персонала. Вызывает приток свежей крови в артерии компании. Улучшает самочувствие менеджера по персоналу.
- Способствует продвижению бренда работодателя. Ускоряет закрываемость вакансий.
- Избирательно сужает количество поступающих резюме, но не влияет на качество мозгового кровотока.
- Положительным образом сказывается на зарплате менеджера по персоналу.
- В клинических условиях доказано, что регулярное применение SuperJob.ru ведет к удвоению зарплаты менеджера по персоналу в среднем раз в три года.
- Устраняет ассоциированные с мигренью приступы тошноты при проведении собеседований и шефобоязнь. В 50-70% случаев быстро устраняет приступ при размещении вакансий на срок до одного месяца. В 30% случаев требуется интенсивное обращение к базе резюме специалистов, что купирует острые состояния персоналонедостаточности в течение 24 ч. В 1/3 случаев может развиться рецидив, требующий повторного применения. Начало действия — через 30 мин. после публикации вакансии и через 5-10 мин. после обращения к базе резюме.
- В ночное время может применяться как контрацептивное средство.

Фармакокинетика
- После начала использования SuperJob.ru быстро абсорбируется, через 45 мин. его концентрация в плазме Интернета достигает 70% от максимального уровня. Быстрое всасывание достигается путем рассылки опубликованной вакансии подходящим кандидатам.
- Метаболизируется путем своевременного закрытия бухгалтерских документ-
тов, основными из которых являются Акт выполненных работ и Счет-фактура.

Показания
- мигрень при поиске персонала: купирование приступов и сопутствующих симптомов;
- хроническая или острая персоналонедостаточность;
- повышенная кадротекучесть;
- StartUp-синдром;
- панические состояния различной степени тяжести.

Способ применения и дозы
- SuperJob.ru принимают визуально, запивая водой, кофе, чаем, соком. Запивать алкогольными напитками в рабочее время не рекомендуется.
- Лечение рекомендуется начинать при возникновении первых признаков заболевания.

Рекомендуемая доза:
- Безлимитный тариф.
- В отдельных, слабовыраженных случаях заболевания могут быть эффективными более низкие дозы SuperJob.ru.

Дети: безопасность и эффективность использования SuperJob.ru у грудных детей еще не установлены.

Передозировка: не наблюдается каких-либо побочных реакций, кроме повышенного чувства удовлетворения от проделанной работы.

Противопоказания
- гиперчувствительность к препарату;
- процедура банкротства компании;
- отсутствие средств на выплату зарплаты персоналу;
- сворачивание бизнеса учредителями;
- падение продаж основного продукта;
- компьютеробоязнь;
- отсутствие доступа в Интернет;
- неспособность вышестоящего руководителя к принятию решений;
- пожилой (старше 160 лет), детский и подростковый (до 8 лет) возраст.

Побочное действие
- Со стороны ССС: нормализация АД, в отдельных случаях — улучшение сердечного ритма (вплоть до полной ремиссии).
- Со стороны пищеварительной системы: улучшение аппетита, в отдельных случаях — ощущение полного комфорта в животе, чувство приятной сытости.
- Со стороны нервной системы: приливы хорошего настроения, головокружение от успехов (обычно слабо или умеренно выражены и являются преходящими); редко — сонливость, чувство приятной усталости (чаще при интенсивном обращении к базе резюме); в отдельных случаях — приладки смеха (обычно при получении нестандартных резюме). Возможны ощущения покалывания и тепла, чувство тяжести, давления или сжатия, указанные симптомы могут возникать в любом участке тела, включая область грудной клетки и гортань, указанные явления обычно быстро проходят при изменении положения тела за компьютером, однако могут быть достаточно интенсивными.

Аллергические реакции: не зафиксированы. Вызывает привыкание.

Особые указания и меры предосторожности
- Не предназначен для профилактики мигрени, вызванной отсутствием корпоративной культуры и четких указаний руководства.
- При отсутствии эффекта от введения первой дозы следует уточнить диагноз.
- Перед назначением SuperJob.ru пациентам с впервые выявленной или атипично протекающей потребностью в персонале следует исключить др. потенциально опасные сайты по поиску персонала.
- У пациентов, больных совковой организацией труда, первые 2-3 приема необходимо проводить под контролем службы поддержки.
- До и во время лечения SuperJob.ru необходимо регулярно питаться, особое внимание рекомендуется уделить достаточному присутствию в диете продуктов, содержащих тирамин (шоколад, какао, орехи, цитрусовые, бобы, помидоры, сельдерей, сыры), а также алкогольных напитков (в т.ч. сухие, особенно красные вина), вести здоровый образ жизни, заниматься спортом (плавание, лыжи, ходьба), иметь какое-либо увлечение, хобби, что создает положительное эмоциональное состояние и тем самым предупреждает возникновение мигренозных атак.

Лекарственное взаимодействие
- При одновременном введении с другими рекрутинговыми препаратами интервал между их приемом должен быть не менее 24 ч.
- При использовании менеджерами КА, интервал между приемом SuperJob.ru и Заказчиком должен быть не менее 24 ч.
- При одновременном использовании SuperJob.ru для закрытия одной и той же позиции рекрутером КА и Заказчиком-работодателем может возникнуть длительный спазм сосудов.

Условия хранения
Хранить в доступном для отдела персонала месте. Срок годности указан на упаковке.

Условия отпуска из аптек: отпускается без рецепта.

Производитель: ООО«СуперДжоб».

с. 8

И. Дудник

На заводе я столкнулся с тем, что некоторые начальники занимали позицию специалистов или рабочих, а не руководителей — людей, ответственных за бизнес, результат на своем участке...

Если собственников больше 7, то чувство собственности размывается...

с. 20

В. Травин

Самое сложное на сегодняшний день — убрать излишнюю напряженность отношений между сотрудниками, когда любое обсуждение решения проблемы между двумя руководителями происходит с излишним эмоциональным накалом и сводится к крылатому выражению «сам дурак»...

с. 57

М. Никин

Задача из задач - в любой ситуации привести должника к модели поведения, означающей: «Я безоговорочно признаю долг и, не ожидая никаких внешних обстоятельств, предприму действия, чтобы его вернуть».

с. 14

М. Еремеев

В США в штате Огайо на должность уборщицы в одном из детских садов продлен конкурс резюме кандидатов на вакансию в связи с тем, что претендентов оказалось 700 человек...

Владельцы бизнеса, которым пришлось когда-либо вести дела с друзьями, отмечают, что дружеские взаимоотношения начинают «давать сбой», когда дело доходит до разделения полученной прибыли. Именно на этом этапе нередко возникают непонимание и конфликты...

с. 30

А. Сардарян

Известно, что рынок труда сегодня перевернулся, теперь это рынок работодателя...

с. 36

В. Фомин

Нельзя поменять функционал сотрудника, можно изменить только условия работы, а не условия изменения или расторжения трудового договора...

с. 67

Ю. Хачатурян

с. 24

М. Холкина

Примерная статистика event-агентств такова: праздников стало меньше в десять раз. Многие компании распустили кадровые службы и hr-отделы, сократили маркетинговые бюджеты и, конечно, убрали развлекательные мероприятия. Для большинства слово «праздник» стало синонимом транжирства. Даже если возможность порадовать сотрудников есть, начальство уклоняется: мол, это неэтично, всем плохо, и мы будем поскромнее...

с. 96

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 8 (210) 2009 г.
Издается с 1996 г.

Содержание

6 Колонка редактора

8 VIP-ГОСТЬ
Подчас люди опасаются полномочий, поскольку они предполагают ответственность за результат
И. Дудник (интервью)

14 УВОЛЬНЕНИЯ
Страшен ли кризис для уволенных, или почему возвращают уволенных?
М. Еремеев

20 МЕНЕДЖМЕНТ:VIP-ГОСТЬ
Любое управленческое решение - с позиции новой социально-экономической ситуации
В. Травин (интервью)

24 АНТИКРИЗИСНЫЙ КОРПОРАТИВ
Антикризисный корпоратив
М. Холкина

30 ДРУЖБА В БИЗНЕСЕ
Бизнес, созданный на дружбе
А. Сардарян

36 РЕКРУТМЕНТ
В. Фомин: «Любая мотивация — как правило, нематериальная»
В. Фомин

Исследования и научно-практические статьи

42 Интеллектуальные ресурсы в развитии АПК (на примере зернопродуктового комплекса Воронежской области)
Т.И. Овчинникова

45 Профилирование – топорное средство оценки работников и должностей
Г.А. Реймаров

49 Ключевые показатели эффективности» как инструмент управления персоналом
Э. Зорина

51 Оценка и планирование профессиональной карьеры менеджеров в организации здравоохранения
О.Р. Юнг

54 Папиллярные узоры в бизнесе
Б. Хигир

57 ВОЗВРАТ ДОЛГОВ
Что главное в возврате долгов?
М. Никин (интервью)

64 ОТЗЫВЫ
Комментарии к главе 5 книги А. Лапина «Организация: структура»
М. Рудковская

67 ТРУДОВЫЕ СПОРЫ
Всемогущая статья?
Изменение условий трудового договора в соответствии со ст. 74 ТК РФ
Ю. Хачатурян

76 АНТИГЕРОИ
Антигерои кризиса,
С. Плетнева

84 САМЫЕ БОГАТЫЕ ЛЮДИ СОВРЕМЕННОСТИ
Копперфильд Дэвид – великий маг или обычный шарлатан?
Ю. Петров, Е. Спиридонова

89 БИЗНЕС-ИДЕЯ
Вы и организация: медовый месяц
А. Лапин

95 ТОП-ПЕРСОНАЛ

96 ЛИЦО ФИРМЫ

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати

Эксперты: [illegible]

Редакционный совет: [illegible]

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

Приглашаем авторов к сотрудничеству
117036, Москва, а/я 10. E-mail: pr@top-personal.ru www.top-personal.ru
Приглашения на мероприятия присылать на inessa@top-personal.ru; pr@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.
Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов.
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

Подписано в печать 08.04.2009 г.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 35 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 230
Отпечатано в ОАО "Кострома",
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10
ООО "ИнПринт" представительство
ОАО "Кострома" в г. Москва.

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8

РАМБЛЕР МЕДИА

«Рамблер Медиа» объявила о назначении Ольги Турищевой на должность генерального директора. Также она войдет в состав Совета директоров компании.

Ольга Турищева приходит в «Рамблер» из «ВымпелКома», где она с 2001 по 2007 год занимала должность директора по маркетингу и отвечала за ребрендинг «Билайна» в 2005 году. В июле 2007 года Ольга была назначена директором по развитию венчурного бизнеса «ВымпелКом». До «ВымпелКома» Ольга работала директором по маркетингу в российском отделении германской корпорации Bosch und Siemens. С марта 1995 г. по октябрь 1998 г. она работала в представительстве итальянской компании Merloni Elettrodomestici S.p.A. на позициях бренд-менеджера, директора по продажам и маркетингу в Восточной Европе, директора по маркетингу в странах СНГ и Балтии.

Ольга Турищева окончила экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова в 1994 году. В 1997 году окончила Институт США и Канады РАН.

Также компания «Рамблер Медиа» объявила о назначении следующих членов Совета директоров.

Юлия Соловьева назначена Председателем Совета директоров «Рамблер Медиа». Юлия — представитель крупнейшего российского частного диверсифицированного медиахолдинга «ПрофМедиа», являющегося мажоритарным акционером «Рамблер Медиа». В «ПрофМедиа» Юлия работает в течение последних двух лет, сначала — в должности генерального директора, а с июля 2008 — в должности исполнительного вице-президента холдинга. До работы в «ПрофМедиа», в 2006-2007 годах, Юлия Соловьева была исполнительным директором телекоммуникационной компании «Телеком Экспресс», в 2003-2006 годах занимала должность директора по корпоративному развитию в ОАО «Мобильные ТелеСистемы», крупнейшем операторе мобильной связи в России и странах СНГ. В 2001-2003 гг. Юлия была менеджером голландской консалтинговой компании Booz Allen Hamilton. Перед этим она занимала должности директора департамента операций и регионального развития Mary Kay, менеджера по развитию компании «Глобальные телесистемы» — оператора мобильных телекоммуникаций под брендом Golden Telecom. Юлия с отличием закончила факультет иностранных языков Московского государственного лингвистического университета и получила степень MBA в Harvard Business School (Бостон, США).

Артур Маркарян назначен независимым членом Совета директоров. Г-н Маркарян с ноября 2008 года является президентом Российской национальной ассоциации девелоперов — некоммерческой организации, оказывающей поддержку и предоставляющей консультации российским девелоперским компаниям. Он начал свою карьеру в банковской сфере и специализировался на проектном финансировании в «Столичном Банке Сбережений», «Менатеп» и ABN AMRO. В 2000 году А. Маркарян покинул пост вице-президента ABN AMRO и перешел в промышленный сектор в качестве финансового директора ОАО «Носта» (Орско-Халиловский металлургический комбинат), где он работал до сентября 2001. В 2001-2006 годах в должности финансового директора работал в крупнейших российских химических компаниях — «Уралкалий» (до 2003 года) и «Еврохим». С апреля 2006 по декабрь 2008 Артур Маркарян занимал позицию генерального директора группы «Главстрой», контролирующей строительные фонды холдинга «Базовый элемент». Артур Маркарян получил степень магистра экономики в Московском университете дружбы народов.

Денис Фролов назначен независимым членом Совета директоров «Рамблер Медиа». С мая 2004 он занимает должность финансового директора по развивающимся рынкам в компании Johnson Controls, предлагающей инновационные решения в области автомобилестроения, энергетики, строительства и эксплуатации зданий. Денис также является членом Совета директоров Johnson Controls в России. Он отвечает за региональную финансовую отчетность, а также вовлечен в работу с акционерами. Г-н Фролов начал свою карьеру в компании Arthur Andersen, где в 1997-2001 годах работал в департаментах аудита и консалтинга, а также в отделе взыскания корпоративных долгов. До 2003 года он работал в финансовом отделе и отделе корпоративного развития группы «Менатеп». Параллельно был членом Совета директоров страховой компании «Прогресс-Гарант» в Москве, где в качестве председателя Комитета по аудиту способствовал внедрению аудита, бюджетирования и отчетности по стандартам US GAAP. С октября 2003 по май 2004 Денис Фролов работал в частном инвестиционном фонде «Российский фонд роста». Г-н Фролов получил диплом по международным экономическим отношениям и степень кандидата наук в области менеджмента и экономики в Санкт-Петербургском университете экономики и финансов.

Сергей Тихонов (член Совета директоров), Владимир Правдивый (член Совета директоров) и **Никита Сергиенко** (член Совета директоров, Финансовый директор «Рамблер Медиа») сохраняют свои позиции в Совете.

SIEMENS ENTERPRISE COMMUNICATIONS

Анна Левченко назначена на должность руководителя отдела по работе с партнерами компании Siemens Enterprise Communications.

Родилась в 1978 году в Москве.

Окончила Государственный Университет Управления по специальности «Информационные системы в управлении» в 2000 году.

В 2002 в рамках совместной программы Российской Экономической Академии им. Плеханова и INHolland University of Amsterdam/Diemen обучалась по специальности «Стратегический маркетинг».

В 2000-2001 году прошла стажировку по программе AIESEC в компании Forrester Research во Франкфурте-на-Майне.

С 2001 года работала в компании Cisco Systems на позициях руководителя групп по работе с клиентами и партнерами в сегменте малого и среднего бизнеса.

С 2005 занимала должность коммерческого директора в московском офисе немецкой компании SELLBYTEL Communication Group.

С февраля 2007 работала в компании Microsoft руководителем группы по продаже решений Microsoft в сегменте среднего бизнеса.

НЕСТЛЕ КУБАНЬ

Кристоф Айер, генеральный директор фабрики «Нестле Кубань», получил новое назначение — с 20 июля 2009 года он займет пост директора фабрики в г. Орб, Швейцария. Новым генеральным директором фабрики «Нестле Кубань»станет Харальд Пример, который в настоящий момент руководит кофейной фабрикой в Кагаян де Оро на Филиппинах. Он приступит к обязанностям директора фабрики «Нестле Кубань» с 1 июля 2009 года.

С 2005 года Кристоф Айер — менеджер проекта по запуску новой кофейной фабрики в г. Тимашевске, а с 2006 — ее генеральный директор.

Харальд Пример, уроженец Австрии, начал свою карьеру в компании «Нестле» в 1998 году в качестве инженера производства, впоследствии был переведен в Производственно-технологический центр в г. Орб. С 2001 года г-н Пример занимал различные должности в технических, производственных и управленческих подразделениях компании «Нестле». В 2008 году Харальд Пример переехал на Филиппины, где играл ключевую роль в реструктуризации кофейной фабрики с целью повышения ее стабильности.

Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, rbc.ru, crn.ru, rb.ru

Наши партнеры:

Компании:

Президент-Отель

1С-Битрикс

Контур персонал

Информком Кредит Дизель

СМИ:

Работа

SuperJob
www.superjob.ru

Бизнес-образование:

MOSCOW

НБДА АНХ
при правительстве РФ

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Генри Форд долго и безуспешно ставил перед руководством своего стекольного завода задачу организации непрерывного процесса отливки стекла для автомобилей... Проблема была решена, только когда на смену всем сотрудникам стекольного завода, включая рабочих, были приглашены специалисты из других сфер производства, где уже был налажен непрерывный процесс...

Эта история особо поучительна сегодня, причем в самых неожиданных вариантах, как то, например: сроки реализации или окупаемости проектов, качество продукции и услуг.

Успехов в бизнесе!
А. Гончаров
шеф-редактор

SWISS APPRAISAL

Российский офис швейцарской оценочной компании Swiss Appraisal возглавил **Роман Чибисов.**

До назначения на должность Генерального директора Роман трудился на позиции директора по развитию бизнеса компании Swiss Appraisal в России. Ранее он занимался консалтинговыми и операционными проектами в области недвижимости, являлся директором компании Nicko Travel Group, GlobalStar Travel Management Partnership.

Роман Чибисов родился 9 сентября 1971 года в Москве, получил высшее экономическое образование в Институте Международных Отношений, закончил ряд российских и зарубежных обучающих программ и семинаров в области управления бизнесом, обслуживания клиентов и формирования корпоративной культуры. В 2007 году Роман вернулся из Великобритании, где проходил обучение по программе MBA (General Management) в Университете Cranfield.

NOKIA

Корпорация Nokia объявила о новых назначениях в высшем руководстве. Должность генерального директора представительства Nokia в Тайване займет вице-президент китайского подразделения Nokia Greater China — *Майкл Хсу*. В свою очередь **Цзун-Кай Ченг,** в настоящее время занимающий данную позицию, возглавит подразделение розничных продаж в Китае и Южной Корее.

MICROSOFT

Марина Левина назначена членом совета директоров корпорации Microsoft в России и директором по PR и корпоративным коммуникациям.

Ранее г-жа Левина возглавляла департамент корпоративных связей компании «Эрикссон» в Восточной Европе и Центральной Азии. В Microsoft она будет руководить работой в сфере внешних и внутрикорпоративных связей корпорации в России на федеральном и региональном уровнях.

Марина Левина имеет 15-летний стаж работы в телекоммуникационной индустрии. Последние семь лет занимала пост Вице-президента по корпоративным связям Эрикссон, Восточная Европа и Центральная Азия, отвечая за рынки России и стран СНГ. Также г-жа Левина отвечала за маркетинговые коммуникации при запуске в Москве оператора мобильной связи («Мегафон»).

Марина Левина имеет степень MBA Стокгольмской Школы Экономики. Ранее окончила филологический факультет Московского Педагогического Государственного Университета им. В.И.Ленина.

Евгений Данилов, ранее руководивший корпоративными коммуникациями Microsoft в России, займет пост директора по стратегическим проектам.

ГК СИНТЕРРА

ГК «Синтерра» объявила о назначении на должность генерального директора компании «Синтерра-Юг» **Игоря Ковалева,** ранее занимавшего одну из руководящих должностей в компании «Юг Связь Сервис».

Игорь Ковалев родился 29 декабря 1960 г. в г. Ростове-на-Дону. В 1984 г. окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте». После окончания института в 1984-1994 гг. занимал инженерные и руководящие должности на предприятиях связи: Ростовская дистанция сигнализации и связи СКЖД, Рижское ПО ВЭФ, НПО «Квант-техника», АООТ «Электросвязь». В 1995 г. становится генеральным директором ЗАО «Донтелеком» (в дальнейшем — МТС). В 1996 г. приходит в ОАО «Ростовэлектросвязь» (филиал ОАО «ЮТК») на должность начальника отдела радиотелефонной связи, а затем начальника отдела новых технологий. В 2006 г. становится представителем ОАО «Комстар — Объединенные ТелеСистемы» в Южном федеральном округе. С 2007 г. работал начальником отдела радиотелефонной связи в ООО «Юг Связь Сервис».

УНИВЕРСАЛ-ТЕЛЕКОМ

Константин Кравченко покинул пост гендиректора компании «Универсал-телеком», подконтрольного Алишеру Усманову, и назначен исполнительным директором ОАО «Связьинвест». На должность гендиректора «Универсал-телеком» теперь назначен один из совладельцев компании — **Владимир Лохтин** (с 2000 по 2006 год г-н Лохтин занимал должность исполнительного директора ОАО «Связьинвест»).

ОАО ВЫМПЕЛКОМ

ОАО «ВымпелКом» объявило о том, что исполнительный вице-президент компании по развитию бизнеса в России **Жан-Пьер Вандромм** покидает свой пост. Функции г-на Вандромма перейдут к главному исполнительному директору **Борису Немшичу.**

ОАО СВЯЗЬИНВЕСТ

ОАО «Связьинвест» сообщает о назначении **Владимира Бондарика** на должность заместителя генерального директора компании.

В рамках новой должности Владимир Бондарик будет курировать техническое развитие группы компаний «Связьинвест» в области электросвязи и информационных технологий. Ранее г-н Бондарик занимал пост генерального директора ООО «Ройлком».

Владимир Николаевич Бондарик родился 07 ноября 1957 г. в г. Москве.

В 1980 г. окончил Московский физико-технический институт по специальности «Радиоэлектронные устройства». Кандидат технических наук.

1977-1991 гг. — старший лаборант, инженер, старший инженер, ведущий инженер ЦКБ «Алмаз».

1991-2000 гг. — начальник сектора, начальник отдела, начальник лаборатории, первый заместитель директора филиала ФГУП «ГК НПЦ имени М.В. Хруничева».

2001-2002 гг. — заместитель генерального директора по развитию и эксплуатации сетей связи ОАО «Московский узел связи энергетики».

2002-2004 гг. — заместитель генерального директора ФГУП «Связьстрой».

2004-2005 гг. — генеральный директор ООО «Сенсорные системы».

2005-2009 гг. — заместитель генерального директора, управляющий, генеральный директор ООО «Ройлком».

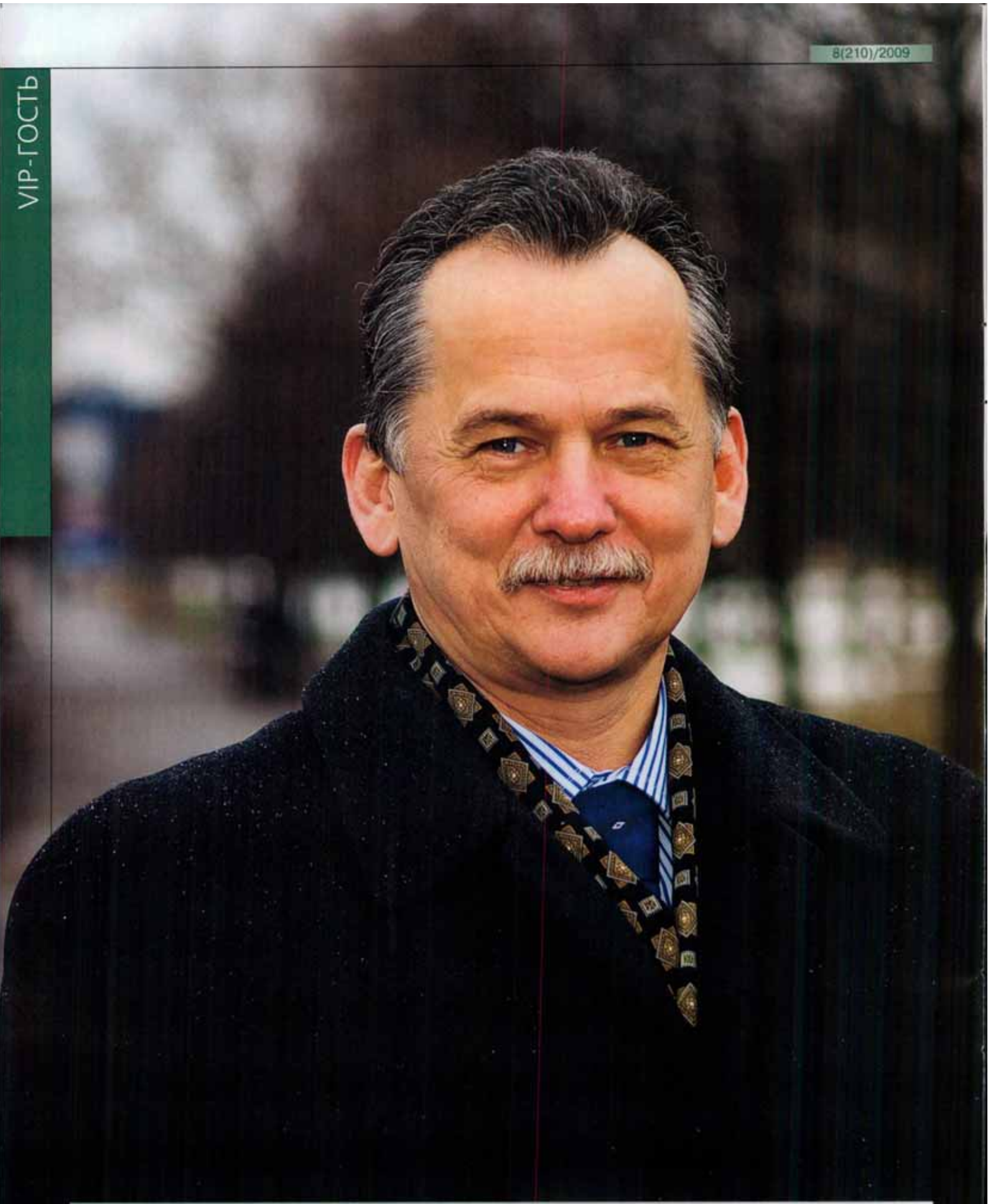
ОАО РОСТЕЛЕКОМ

ОАО «Ростелеком» объявило о назначении **Виктора Юшкина** на должность директора административного департамента компании.

Свою работу в «Ростелекоме» г-н Юшкин начал в октябре 1999 года, занимая последовательно должности от ведущего специалиста до заместителя директора административного департамента.

Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, «ChinaTechNews»

Информацию о назначениях присылайте на адрес: konkurs@top-personal.ru



Игорь Дудник,
Генеральный директор «Фарфор Вербилок»

ПОДЧАС ЛЮДИ ОПАСАЮТСЯ ПОЛНОМОЧИЙ, ПОСКОЛЬКУ ОНИ ПРЕДПОЛАГАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Уважаемые читатели!

Игоря Дудника представлять вам не надо, он – давний VIP-гость и автор материалов журнала. До недавних пор являлся одним из самых известных и уважаемых HR Москвы, работая в таких компаниях, как IBS, РУСЬ ИМПОРТ, РОСБИЛДИНГ. Около 100 дней назад Игорь возглавил лучший некогда фарфоровый завод России «Фарфор Вербилок». Наследство досталось тяжелое, но сегодня завод функционирует, а дальше слово Игорю Евгеньевичу.

Официальное открытие фарфоровой фабрики Франца Гарднера в Вербилках состоялось в 1766 году, однако реально она начала работать в 1754 году. В своих истоках фарфор Вербилок — европейский фарфор, так как первыми мастерами были мастера, выписанные из Мейсона. В 1892 году завод покупает фабрикант Кузнецов. После революции завод наращивает свои мощности, перевооружается технически. Не прекращает он своей деятельности и в годы Великой Отечественной войны, выполняя оборонные заказы. Так что в 2016 году наш завод будет отмечать свое 250-летие. Это одно из старейших предприятий России, ее национальное достояние. Продукция завода не раз завоевывала самые высокие награды на Всемирных выставках: в 1937 году — Большая серебряная медаль на Всемирной выставке в Париже, в 1958 году — серебряная медаль на Всемирной выставке в Брюсселе, в 1966 году завод награжден орденом Трудового Красного Знамени, в 1996 году — бриллиантовой звездой на Международной выставке предпринимателей Европы и Америки. О заводе, людях, которые на нем работали, его продукции можно рассказывать часами, достаточно сказать, что лучшие образцы нашей продукции хранятся во многих музеях мира. Но, наверное, это совсем другая тема.

Как Вы пришли на производство? В каком состоянии был завод?

— Один из руководителей управляющей компании пригласил меня как консультанта посмотреть на систему управления предприятием и высказать свои соображения по ее оптимизации. Ситуация была довольно сложной, так как в условиях кризиса (ноябрь-декабрь 2008 года) принял решение покинуть компанию генеральный директор, который проработал на этом заводе 23 года. Были определенные сложности внутри коллектива. Основной костяк коллектива составляли сотрудники, проработавшие на заводе 20 и более лет, хорошо знающие и понимающие друг друга, со сложившейся системой отношений и неписанных правил — того, что сейчас называют корпоративной культурой. Безусловной сильной стороной этой части коллектива были: верность заводу, отличное знание производства. Они хорошо ориентировались во всех хитросплетениях отношений и связей. Но, придя на завод молодыми специалистами, а основной костяк сформировался в 1985-1987 гг., они впитали и приняли существовавшую на тот момент культуру производства. Поэтому критически относились к любым попыткам что-то изменить, тем более, если такие предложения поступали от людей «пришлых», а подчас и не фарфористов (фарфорист — специалист в области производства фарфора). К этому времени на завод на ключевые должности пришло значительное количество специалистов с других производств — тех самых «пришлых людей», которых коллектив не слишком-то доброжелательно принимал. Эти сотрудники несли свою культуру, свои правила, действуя подчас не слишком тактично. В такой ситуации существовало четкое деление на «своих» и «чужих», что серьезно мешало нормальной работе завода. Это была одна из проблем, которые необходимо было срочно разрешать.

Вместе с тем завод функционировал, выпускал продукцию и наращивал объемы производства, во многом благодаря эффективной работе коммерческой и финансовой службы, которые курировал лично Президент. Однако наметилось серьезное отставание производства и снабжения от потребностей коммерсантов. Это был второй вопрос, потребовавший незамедлительного принятия решений — следовало связать весь комплекс воедино, заставить работать его слаженно.

Большой проблемой производства была значительная изношенность оборудования, его моральная и техническая устарелость. Основное оборудование было установлено в конце 60-х — начале 70-х годов. Тогда это было передовое немецкое и английское оборудование для производства фарфора, но к настоящему времени оно обветшало, давно не производится и запасных частей к нему не выпускается. Поддержание его в рабочем состоянии требует огромных усилий и недюжинной фантазии со стороны инженерных служб, а помимо этого — и больших финансовых затрат. Кроме того, наше оборудование чрезвычайно энергоемко. Для сравнения: мы тратим на обжиг одного фарфорового изделия в среднем 3 м3 газа, в то время, когда современные печи позволяют довести эту цифру до 0.6 м3. Экономия только по газу в 5 раз. То же и по электричеству.

Серьезной проблемой стало существенное изменение технологии производства. В 90-е годы, когда завод должен был выживать, началась «оптимизация» технологического процесса. Изменялась рецептура «фарфоровой массы», выводились такие технологические звенья, как ОТК и многое другое, что, с одной стороны, привело к снижению затрат на производство и, как следствие, повысило рентабельность; с другой — к снижению качества выпускаемой продукции, и, как следствие, уменьшению спроса, потере рентабельности. Существенное повышение качества выпускаемой продукции стало максимально важной задачей.

Однако основной проблемой, с моей точки зрения, являлось построение сплоченной и результативной команды управленцев.

Обо всем этом я и рассказал руководителю управляющей компании, с которым мы посещали завод. Мы немного поговорили о тех направлениях, по которым необходимо поработать в первую очередь и о возможности привлечения меня как консультанта. Я рассматривал это как консалтинговый проект, в котором отводил себе роль внешнего консультанта. Оказалось, что у Президента несколько иная точка зрения на мое место, и мне было предложено возглавить проект, став генеральным директором завода. Это предложение было совершенно неожиданным. Не без некоторых колебаний я его принял и стал генеральным директором.

НА ЗАВОДЕ Я СТОЛКНУЛСЯ С ТЕМ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ НАЧАЛЬНИКИ ЗАНИМАЛИ ПОЗИЦИЮ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЛИ РАБОЧИХ, А НЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – ЛЮДЕЙ, ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА БИЗНЕС, РЕЗУЛЬТАТ НА СВОЕМ УЧАСТКЕ

Есть мнение, что основная работа антикризисного менеджера во время кризиса — сохранять корабль на плаву, сокращая расходы, повышая рентабельность. Согласны ли Вы с ним?

— В нашем случае — это не только и не столько удержаться на плаву, сколько набрать обороты. Кризис дает нам для этого отличные шансы. В целом положение в отрасли достаточно тяжелое: большинство фарфоровых заводов либо закрылось, либо от производства фарфора перешло к работе по декорированию и продаже китайского фарфора. Это является пагубным явлением не только для отрасли, но и для населения России, так как фарфор, производимый в Китае, не проходит жесткой сертификации, поэтому никто не может гарантировать его экологическую и токсикологическую безопасность. Наш фарфор проходит сертификацию по 23 параметрам, ввозимый китайский — по 2. Как говорится: «почувствуйте разницу». Покупатели об этом, как правило, не информируются. Вместе с тем спрос на фарфоровую посуду есть, и он достаточно активный. Пустеющие ниши необходимо заполнять. Это отличный шанс, но он требует не сокращения издержек, а увеличения, за счет расширения производства, наращивания мощностей. Мы не сокращаем, а набираем персонал, по мере сил модернизируем производство. Внедряем информационные технологии.

Для нас сегодня самое сложное — удержать баланс в условиях отсутствия недорогого кредитования, помощи отрасли со стороны государства, в отличие, например, от оборонной, автомобильной промышленности, всевластия естественных монополий и, в первую очередь, газовиков и энергетиков. Это возможно, в первую очередь, за счет напряженного труда руководителей компании, финансового менеджмента, осуществляемого управляющей компанией.

Гораздо проще было бы замереть, сократить издержки, отправить людей в неоплачиваемые отпуска и выжидать, но это не наша стратегия.

На чем не должны экономить компании в условиях кризиса?

— Наверное, для каждого предприятия это свое. Мы не экономим на людях. Стоить отметить, что только за последние полгода, в условиях кризиса мы подняли заработные платы примерно на 25%. Продолжаем обучение со-

трудников, не свернули основные социальные программы. Несмотря на переживаемые трудности, мы продолжаем помогать по мере сил детским домам, ветеранам Великой Отечественной войны, поселку Вербилки. Кстати, это удивительно красивый уголок, располагающийся в месте слияния рек Якоть и Дубна.

Как строили отношения с сотрудниками?

— Я сторонник открытых, прозрачных рабочих отношений, построенных на принципах уважения, доброжелательности и высокой требовательности. Считаю, что правила сотрудничества между руководителем и подчиненным должны быть сформулированы, доведены до сотрудников и в обязательном порядке быть одинаковыми для всех. С моей точки зрения, руководитель должен стремиться быть объективным и справедливым, человечным и в то же время требовательным, а иногда и жестким. И здесь очень важно понимать, с кем ты — руководитель, что стоит у тебя в приоритете, что является твоей целью — бизнес, успех завода либо твои отношения с людьми, личные цели, комфортность существования. На заводе я столкнулся с тем, что некоторые начальники занимали позицию специалистов или рабочих, а не руководителей — людей, ответственных за бизнес, результат на своем участке. Когда речь идет о статусе, зарплате, атрибутах власти — они ассоциируют себя с руководителями, когда речь заходит о принятии непопулярных решений, необходимости жестких мер, ответственности — они занимают позицию специалиста или рабочего. Это напоминает человека, который стоит одновременно в двух лодках, одной ногой — в одной, другой — во второй. Пока лодки плывут рядом — все хорошо, но когда штормит или лодки расходятся — надо выбирать, иначе утонешь. Каждый для себя должен решить: он человек, принимающий решения, добивающийся результата и берущий на себя ответственность, или исполнитель, который делает то, что ему говорят, но носящий гордое название — руководитель.

Вот с этих позиций я и строю свои отношения в коллективе.

Самое сложное на сегодняшний день — убрать излишнюю напряженность отношений между сотрудниками, когда любое обсуждение решения проблемы между двумя руководителями происходит с излишним эмоциональным накалом и сводится к крылатому выражению «сам дурак». Научиться решать проблемы конструктивно — вот задача обозримого будущего. По отзывам, грубости стало меньше, хотя до сдержанности и доброжелательности еще идти и идти. Конечно, я не имею в виду всех сотрудников, но все это довольно распространено.

Вторая задача — научить людей работать сообща, решать все проблемы на «горизонтальном уровне». Сейчас в основном все бегут к генеральному, как к третейскому судье: «Рассудите, кто прав, и скажите ему, что бы он...» Понемногу отучаю, заставляю собираться вместе и решать самостоятельно, а мне — в случае необходимости — докладывать о готовых согласованных решениях.

Для меня непреложное правило — уважение ко всем сотрудникам, их труду, независимо от того, какую должность они занимают.

Особо хотелось бы сказать о рабочих. В большинстве своем — они патриоты своего завода, своего дела, именно они создают те ценности, которые позволяют «белым воротничкам» зарабатывать себе славу, имя и деньги, занимаясь продажами, маркетингом, стратегическим развитием, игрой на бирже и проч. Поэтому они заслуживают особого отношения и уважения. К сожалению, те же «белые воротнички», особенно если они сидят в управляющих компаниях, в Москве или других крупных городах, позволяют себе с пренебрежением относиться к рабочим, не затрудняя себя размышлением о том, кто создал те ценности, которые их кормят, в прямом и переносном смысле.

САМОЕ СЛОЖНОЕ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ – УБРАТЬ ИЗЛИШНЮЮ НАПРЯЖЕННОСТЬ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ, КОГДА ЛЮБОЕ ОБСУЖДЕНИЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУ ДВУМЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПРОИСХОДИТ С ИЗЛИШНИМ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ НАКАЛОМ И СВОДИТСЯ К КРЫЛАТОМУ ВЫРАЖЕНИЮ «САМ ДУРАК»

Как делегируете полномочия?

— Этот вопрос сейчас в повестке дня не стоит. Так как я не могу подменить технолога, энергетика или других начальников цехов и руководителей, то каждый из них обладает всеми полномочиями, которые необходимы ему для решения задач. Стараюсь не ограничивать свободу творчества, принятия решений.

Более важна другая проблема: подчас люди опасаются полномочий, поскольку они предполагают ответственность за результат, в противном случае — это не полно-

мочия, а вседозволенность. А вот с этим хуже — ответственность брать на себя хотят немногие. Долгие годы все решения на заводе принимал один человек — директор, к этому привыкли и по привычке за любым пустяком идут к генеральному директору. Проще спросить у генерального директора или директора по производству: что делать? Вот пусть он скажет, он и отвечает. Понемногу отучаем сотрудников от этого.

Как решаете проблему с подбором персонала? Как могло бы государство в этом помочь? Есть ли «лишние» люди? Есть ли «вечные» сотрудники?

— Лишних людей на заводе сейчас нет, есть большой недостаток в кадрах, особенно инженерно-технического состава, сложных рабочих специальностей. К сожалению, последние 15 лет никто подготовкой рабочих не занимался. Нет формовщиков, приставщиков, токарей, слесарей — этот список может занять несколько страниц. Катастрофически не хватает технологов, лаборантов, начальников участков, поскольку инженерные специальности были не в чести, и только в последние годы соответствующие специальности в вузах стали востребованы. В апреле ждем на экскурсию группу студентов-технологов, надеемся, что придут к нам работать. В подборе персонала несколько помог кризис — часть молодежи, которая работала в Москве в охране и т.п., пришла на завод учениками, в скором времени они станут квалифицированными рабочими. Будем пробовать открыть в колледже, который когда-то готовил кадры для завода, группы подготовки по рабочим специальностям, возрождаем профессиональное образование. Создаем условия для специалистов, которые к нам приходят. Есть небольшое общежитие, планируем расширяться.

Нам очень повезло с директором по производству — Геннадием Вячеславовичем Беляковым, это очень компетентный специалист и талантливый руководитель. Несмотря на то, что он недавно возглавил производство на нашем заводе, с фарфором он связан уже более 20 лет.

Есть и «вечные» сотрудники, которые 30, 40 лет и даже дольше проработали на предприятии, надеемся, и еще поработают. Например, главный теплотехник завода — «Заслуженный энергетик РФ», Павел Степанович Родионов. В свое время он как теплотехник помогал запускать печи по обжигу фарфора по всему Советскому Союзу. Работает на предприятии более 48 лет. Оправщица В.Е. Гудкова является нашей сотрудницей уже 53 года, слесарь-инструментальщик В.П. Пискарев, уникальный специалист, трудится у нас 52 года, и многие другие. На заводе есть замечательная художественная лаборатория, которую возглавляет Марина Юрьевна Чернышева — человек потрясающей эрудиции, вкуса, преданности своему делу. В этой же лаборатории работает «Заслуженный художник РФ», Юрий Борисович Золотов, труды которого занимают достойное место на выставочных полках. Есть целые рабочие династии. Так, в формовочном цехе трудится наладчиком Юрий Борисович Широков. Общий трудовой стаж работы на заводе всех Широковых — 400 лет. У нас работают аж четыре сестры Денисовы, и еще судьбы многих связаны с заводом.

ПОДЧАС ЛЮДИ ОПАСАЮТСЯ ПОЛНОМОЧИЙ, ПОСКОЛЬКУ ОНИ ПРЕДПОЛАГАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ, В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ – ЭТО НЕ ПОЛНОМОЧИЯ, А ВСЕДОЗВОЛЕННОСТЬ

Как мотивируете сотрудников?

— Основной принцип мотивации — «От каждого по способности — каждому по труду». А если говорить серьезно, то основная задача на сегодняшний день — качество производства. Пробудить у сотрудников стремление делать все на совесть, не оставаться равнодушными, когда что-то идет не так.

Система заработной платы построена таким образом, что деньги зарабатывает бригада, цех, и начальник цеха перераспределяет заработанные деньги между сотрудниками в соответствии с вкладом каждого. Это позволяет избавить руководителя от мелочной опеки и дает ему инструмент влияния на рабочих. Распределение происходит не спонтанно, а по определенным алгоритмам и правилам, за соблюдением которых, объективностью и справедливостью следит служба персонала. Существует система премирования, непосредственно стимулирующая трудовую дисциплину, выполнение плана, а также качество работы.

На заводе применяется значительное количество социальных программ, например наставничество, которые позволяют быстрее и эффективнее обучать и вводить в строй вновь принятых на работу рабочих. Это особенно актуально в условиях, когда отсутствует система профессионального обучения необходимым нам специальностям. Очень интересна программа премирования детей наших сотрудников, которые отлично успевают в школе, дополнительные выплаты родителям школьников, дополнительные выплаты за детей, посещающих детский сад, предоставление мест в детском саду. Это и всевозможные конкурсы, проводимые на заводе: на самый чистый цех; «Умелые руки» — конкурс специалистов, выпускающих продукцию высокого качества; и многие другие. Руководит этими программами служба персонала; директор по персоналу — Наталья Тюкова, ее заместитель — Катя Юшко, начальник отдела кадров — Тамара Викторовна Воскресенская. Высокопрофессиональные специалисты, без помощи которых обойтись просто невозможно. Работают столько, сколько нужно, творчески, с фантазией.

Несомненно, все это способствует достижению поставленных задач. Все же если говорить о системе мотивирования сотрудников, с моей точки зрения, наилучшей и наиболее эффективной стимуляцией труда является ежедневная и кропотливая работа непосредственного руководителя со своими подчиненными, внимание к ним, забота в сочетании с требовательностью. Замечать все хорошее, что делают твои подчиненные, поощрять в них лучшее, своевременно корректировать недостатки и ошибки — вот та система мотивации, которая не дает сбоев.

Каждый рабочий день ровно в 8.00 я начинаю обход завода, захожу в каждый цех, обсуждаю с рабочими их проблемы, отвечаю на вопросы, а заодно и смотрю, что происходит, где необходимо мое вмешательство. Этот утренний обход — лучшее средство быть всегда в курсе того, что происходит на заводе, поговорить с рабочими о том, что необходимо сделать. И у рабочих всегда есть возможность пообщаться с директором напрямую, задать ему вопрос, подчас довольно сложный. Такое непосредственное общение не заменит никакая социальная или иная программа.

Приходится ли увольнять сотрудников? По каким причинам?

— Безусловно, приходится, и увольнять сотрудников, и наказывать за пьянство, прогулы, лень, нежелание или неумение работать. Важно, чтобы коллектив понимал, за что именно уволен или наказан сотрудник, и что это справедливо. Всегда даем человеку шанс, за исключением случаев воровства. К счастью, они крайне редки. Как правило, стараюсь расставаться «по собственному желанию», но в некоторых случаях компромиссов не ищу; использую и другие статьи ТК РФ.

Что удалось сделать?

— Думаю, рано говорить о том, что удалось — время покажет. Основные усилия сейчас сосредоточены на формировании команды управленцев: ее нацеленности на результат, ответственности каждого руководителя за порученный участок работы, готовности принимать самостоятельные решения. Коллектив, надеюсь, это понимает и старается помогать. Отлично работают коммерсанты, возглавляемые коммерческим директором М.В. Матюхиной, бухгалтерия — под руководством Е.А. Михайловой, да и практически все цеха.

ВСЕГДА ДАЕМ ЧЕЛОВЕКУ ШАНС, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЛУЧАЕВ ВОРОВСТВА

Личным достижением считаю то, что в общих чертах удалось разобраться в производстве фарфора и начать говорить со специалистами на их языке.

Каким Вы видите коллектив завода через 10, 25, 50 лет?

— В 2016 году — всем дружным и сплоченным коллективом отметить 250-летие завода.

Через 10 лет — это современное предприятие, лидер своей отрасли.

Через 25 лет — законодатель моды в фарфоре.

Через 50 лет — отметим свое 300-летие.

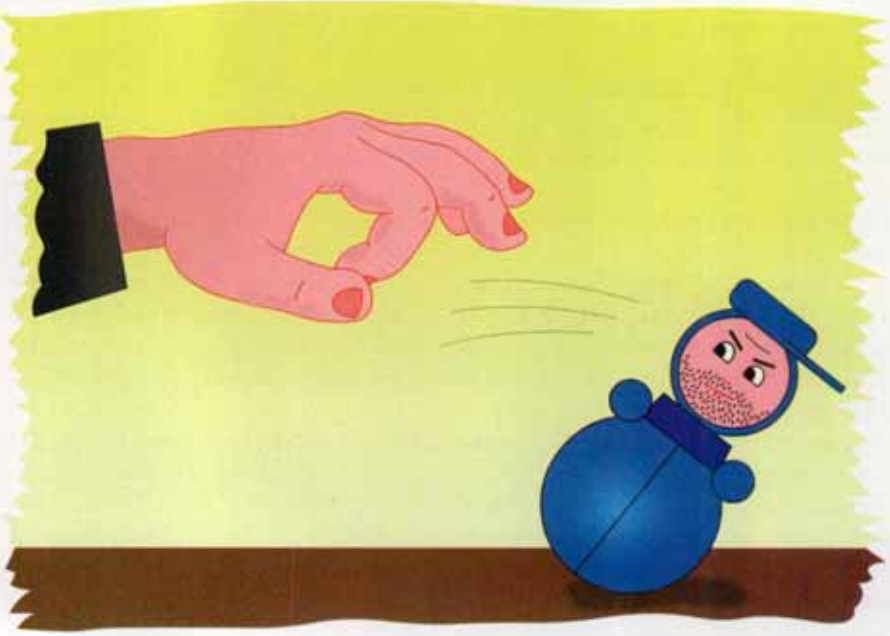
СТРАШЕН ЛИ КРИЗИС ДЛЯ ТРУДЯЩИХСЯ, ИЛИ ПОЧЕМУ ВОЗВРАЩАЮТ УВОЛЕННЫХ?

На лекции профессор говорит об успехах пятилетки:
— В городе «А» построена электростанция...
Реплика из зала:
— Я только что там был. Никакой электростанции нет!
Лектор продолжает:
— В городе «Б» построен металлургический завод...
Тот же голос:
— Неделю назад я там был. Никакого завода там нет!
Профессор взрывается:
— А вам, молодой человек, нужно поменьше шляться и побольше газеты читать!
Анекдот

М. Еремеев

Страницы СМИ последних четырех-пяти месяцев пестрят цитатами: «Первыми «полетят головы» кофе-леди, офис-менеджеров, курьеров и прочих работников низкой квалификации»; «Рекомендуем уходить из компании, не обостряя отношений с работодателем — это может негативно отразиться на будущей карьере»; «Увольнениям по сокращению штатов предшествует незаконное уменьшение заработной платы». Во многих российских организациях руководство издает приказы об уменьшении оплаты труда, в начале которых указана их причина: «В связи с финансовым кризисом».

Большинство экспертов в области трудовых отношений полагают, что одним из главных результатов финансово-экономического кризиса будет снижение затрат на заработную плату. И предприятия тем самым перекладывают свои экономические проблемы на персонал, превращая его в основную жертву финансового кризиса. Затраты на персонал, как правило, — одна из основных статей расходов. Но совсем без сотрудников не может обойтись даже самый экономный



работодатель. Далеко не все компании решаются резать по живому и сокращать людей. Но, как известно, заработная плата работника состоит из нескольких частей, и оклад — не единственная ее составляющая. Специалисты прогнозируют, что работодатели, чтобы минимизировать издержки, начнут отыгрываться на бонусах и премиях. Такая ситуация происходит в некоторых известных сетях салонов сотовой связи. Часть персонала уволили, продавцам оставили только оклад.

СНИЖАЯ ЗАТРАТЫ НА ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ, ПРЕДПРИЯТИЯ ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ СВОИ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПЕРСОНАЛ, ПРЕВРАЩАЯ ЕГО В ОСНОВНУЮ ЖЕРТВУ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Еще жестче обходятся с социальным пакетом. Дополнительные средства мотивации и удержания сотрудников пошли «под нож» с приходом нового года. В необходимости решительных шагов в эту сторону уверено уже 32%, против — 19% декабрьских работодателей. Наименее нужными в условиях кризиса признана оплата сотовой связи: от нее отказались 52% организаций. На втором месте — компенсация за обеды: сразу треть компаний перестанет кормить сотрудников.

Интересен следующий факт — большинство организаций оптимистично смотрит в свое кадровое будущее: 53% участников опросов общественного мнения продолжают активно трудоустраивать, а 78% — держат открытыми вакансии, чтобы не упустить особо талантливых специалистов, выходящих на рынок.

Объективно оценивая ситуацию с занятостью, все-таки следует определить ее если еще не как катастрофическую, то уж точно как угрожающую катастрофой. До конца 2008 года в России расстались с рабочим местом более чем 200 тысяч работников. Еще более миллиона могут лишиться работы в течение 2009 года. Согласно прогнозам Правительства РФ, уровень безработицы в 2009 году составит 7,4 миллиона человек или 9,7% экономически активного населения (в том числе 2 миллиона зарегистрированных безработных). Интересен тот факт, что массовых протестов в связи с сокращением социологи не прогнозируют, более того, по их оценкам, такое количество безработных — не так уж и много. Аргументом в этом случае выступает то, что в европейских столицах свыше 10% жителей — безработные, а в Москве, судя по официальным данным Службы занятости, доля безработных мизерная — это всего лишь 0,4% трудоспособного населения или 24 500 человек. Скорее всего, социологи, проводя подобные исследования и давая им соответствующие оценки, на себе не прочувствовали последствий сокращения персонала.

Впрочем, все расчеты, основанные на официальных данных, дают слабое представление о масштабах явления. На каждого сокращенного официально человека приходится несколько вынужденных уйти «по собственному желанию». Массовые масштабы приобрели вынужденные отпуска и сокращенная рабочая неделя. В совокупности и в связке с кредитной «удавкой», в которую попали множество семей, создается весьма взрывоопасная ситуация. Опасная — не только для властей, но и для профсоюзов, которые просто не смогут контролировать ситуацию.

РЕКРУТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА ОТМЕЧАЮТ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ПЕРЕСТАРАЛИСЬ С ОПТИМИЗАЦИЕЙ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

Профсоюзы в числе первых оказываются под ударом в период сокращений, так как, естественно, выбирая кого уволить, работодатель предпочтет освободиться от бунтарей. Это реальная проблема, с которой уже сталкиваются профактивисты на предприятиях. Спасает остающаяся пока еще в Трудовом кодексе РФ норма о невозможности уволить членов выборного профсоюзного органа без согласия профсоюза. Небольшие, но активные профсоюзы этой нормой активно пользуются, защищая свой актив таким образом (записывая в заместители и сопредседатели по максимуму членов, благо, что количественного ограничения закон не содержит). Есть и еще аргументы, почему профсоюз имеет смысл создать, пока вас еще не пришли знакомить с приказом об увольнении. Работодатель обязан проинформировать профсоюз о грядущем сокращении за три месяца (работника — за два месяца). Согласитесь, иметь в распоряжении лишний месяц для организации каких-то ответных действий — немало. Есть определенные права у профсоюзов и при проведении аттестации — метод, который часто используют работодатели, чтобы уволить работников.

Ну и, в конце концов, профсоюз — единственная проверенная временем форма коллективной защиты трудовых прав. Человек, вступивший в профсоюз, может рассчитывать на поддержку не только своих товарищей на предприятии, но и общероссийских, и

даже международных федераций профсоюзов, кампании солидарности.

РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРЕДЛОЖИЛ ПРИНЯТЬ ПОПРАВКИ В ТРУДОВОЙ КОДЕКС, КОТОРЫЕ ОТМЕНЯЮТ ВЫПЛАТУ ЗАРПЛАТ СОКРАЩЕННОМУ БЕЗРАБОТНОМУ СОТРУДНИКУ

Но в связи с усугублением финансовой ситуации в стране, которая пагубно отразилась на бизнесе многих российских компаний, Российский союз промышленников и предпринимателей предложил принять поправки в Трудовой кодекс, которые отменяют выплату зарплат сокращенному безработному сотруднику. В течение ближайшего времени Союз подготовит и внесет в российскую трехстороннюю комиссию (в нее входят работодатели, правительство и профсоюзы) ряд поправок, связных с трудовым законодательством. Следует отметить, что не все они будут восприняты с аплодисментами профсоюзами. В Министерстве здравоохранения и социального развития пройдет совещание, на котором будут обсуждаться планы действий Правительства РФ, которые должны реализовать принятую в августе 2008 года концепцию действий на рынке труда на 2008 — 2010 годы. Согласно российскому трудовому законодательству, работодатель при увольнении сотрудника обязан, помимо фиксированного увольнительного пособия, составляющего около одной зарплаты, в течение двух месяцев выплачивать ему среднюю зарплату (с учетом премий и отпускных), если тот не нашел новое рабочее место через государственную службу занятости. Для северных регионов и приравненных к ним (это, отмечают в Российском союзе промышленников и предпринимателей, две трети территории России) период составляет четыре месяца. Закон заставляет предприятие, попавшее в сложную экономическую ситуацию, принять решение о закрытии предприятия полностью, поскольку уволить людей невозможно. «Наше предложение — ограничить обязательство работодателя перед работником выходным пособием, а также рассмотреть вопрос, чтобы иные социальные гарантии, связанные с последующим возмещением утраченного заработка, переложить на плечи государства», — заявил вице-президент Союза. По его словам, такое изменение в законодательстве «крайне необходимо» для российских предприятий, 38% которых, по статистике, которую привели в Союзе, «уже находятся за гранью рентабельности».

Это сокращение затрат будет особенно выгодно для фонда бю-

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ПЕРЕСТАРАЛИСЬ С ОПТИМИЗАЦИЕЙ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

джета заработной платы тех предприятий, у которых наблюдается текучесть персонала или сокращение персонала. В настоящее время в России экономически активное население составляет, по данным Росстата, 75 миллионов человек, уровень безработицы по методике МОТ — 4,3 миллиона человек. При средней заработной плате в августе 2008 года — 17,7 тыс. рублей увольнение 1% экономически активного населения в схеме, предлагаемой Российским союзом промышленников и предпринимателей, позволило бы работодателям сэкономить около 25,5 миллиарда рублей.

В США В ШТАТЕ ОГАЙО НА ДОЛЖНОСТЬ УБОРЩИЦЫ В ОДНОМ ИЗ ДЕТСКИХ САДОВ ПРОДЛЕН КОНКУРС РЕЗЮМЕ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНСИЮ В СВЯЗИ С ТЕМ, ЧТО ПРЕТЕНДЕНТОВ ОКАЗАЛОСЬ 700 ЧЕЛОВЕК...

В настоящее время ни правительство, ни экономисты не берутся предсказать, какой процент населения может пройти через процедуру увольнения из-за финансового кризиса. С начала осени финансовый кризис на рынке труда пока затронул финансовый сектор, строительный бизнес, в котором уже объявили о сокращении строительных программ на ближайшие месяцы, а также автомобильных производителей.

Многих, даже простых людей заставляют задуматься такие заголовки и сентенции в российской прессе:

«ТГК-8» может сократить 10 — 12% персонала»;

«Авиакомпания «СИБИРЬ» уволила 600 летчиков»;

«ТагАЗ» увольняет треть сотрудников»;

«Руководство РЖД обнародовало планы по сокращению 3% сотрудников в 2009 году: речь идет о сокращении почти 40 тыс. работников»;

«Массовые сокращения из-за

кризиса в финансовой сфере: финансовая группа МАКСВЕЛЛ КАПИТАЛ сократила персонал на 50%»;

«СБЕРБАНК в ближайшие пять лет планирует сократить от 50 до 70 тыс. человек».

Один нюанс: речь идет о компаниях, которые официально заявили о сокращениях и, видимо, планируют серьезно потратиться на компенсацию увольняемым в соответствии с Трудовым кодексом.

Поэтому с предложениями Российского союза промышленников и предпринимателей заранее не согласны профсоюзы. Их члены уверены, что увольнения, переобучение людей вряд ли, даже при самом негативном развитии событий, примут катастрофические размеры.

В Министерстве здравоохранения и социального развития отказались комментировать подобные инициативы до их официального представления. Следует отметить, что инициатива Союза промышленников и предпринимателей лишь на первый взгляд антисоциальная: удешевление увольнения сотрудников, по крайней мере, в теории приведет к меньшему снижению зарплат у тех, кто сохранит работу.

Но, впрочем, не следует отчаиваться, ведь судя по тексту вы-ступления премьер-министра Владимира Путина на съезде возглавляемой им партии «Единая Россия», планируется увеличение пособия по безработице на пол-торы тысячи рублей, причем дополнительно к той индексации пособия, которая уже была заложена в бюджете.

Таким образом, максимальный размер пособия по безработице в России составит 4 900 рублей, но чтобы его получать, по крайней мере, год, согласно Закону РФ «О занятости населения», нужно иметь среднемесячную заработную плату за последние три месяца перед постановкой на учет в качестве безработного не менее 11 000 рублей.

Но было бы не верным не отметить и положительные моменты финансового кризиса. А именно: московские кредитные организации не в силах справиться с работой после сильных сокращений, проделанных в кризисной панике. Рекрутинговые агентства отмечают, что некоторые компании перестарались с оптимизацией расходов на персонал.

Ряд московских банков, на четверть, а то и на треть сокративших осенью свой штат, после нового года начали просить своих безработных вернуться. На случай, если они не придут, зовут новых людей. В числе уволенных оказались первыми те, кто выдавал ипотечные кредиты, затем — сотрудники потребительских отделов и автокредитования. Ряды операторов технической поддержки тоже уменьшились. Сейчас рекрутинговые агентства получают уведомления о наборе новых сотрудников и возвращении прежних. Но пока это не массовое явление. Как отмечают работодатели, — они сокращали людей в прошлом году и немножко перестарались. «Резали» все, что можно, а потом через месяц-полтора приходило понимание, что, в принципе, работать-то кто-то должен. За период сокращения был уволен ряд ключевых сотрудников в ряде банков, и, собственно, потом на них руководство банка выходило и предлагало им вернуться.

Но не все банки зовут сотрудников работать на прежних условиях. Кое-где зарплату предлагают с учетом индексации кризиса, но когда компания признала ошибку, увольняя сотрудника, о значительном снижении ставки речи не ведется. Однако у новых соискателей запросы по зарплате стали заметно скромней, чем раньше. Дисконт достигает в иных случаях 40%. Пока звать людей обратно осмеливаются только банкиры, однако, не исключено, что скоро к ним присоединятся и другие.

Подобные ситуации наблюдаются на предприятиях Екатеринбурга, авиазаводе «СУ-155». В России кризис пока «переносится» нормально, без тяжелых социальных последствий, как в некоторых странах Европы.

И в заключение следует посоветовать не расслабляться ни работникам, ни работодателям. Так, по центральным каналам прошла информация, что ***в США в штате Огайо на должность уборщицы в одном из детских садов продлен конкурс резюме кандидатов на вакансию в связи с тем, что претендентов оказалось 700 человек...***

КОНТУР персонал

Автоматизация управления персоналом

Возможности системы:

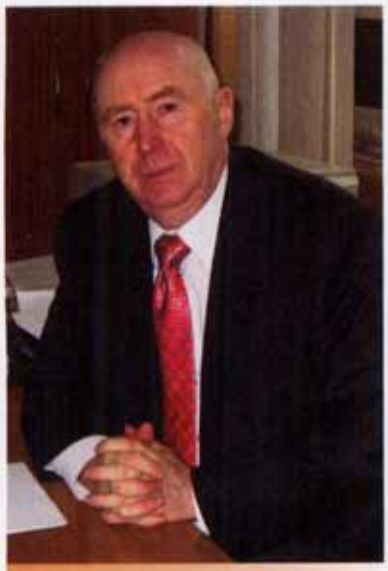
- использование на предприятиях любой численности и структуры
- предоставление широкого спектра возможностей
- соответствие нормативным документам
- хранение истории изменения реквизитов
- оперативное получение любой информации
- гибкий механизм администрирования системы

Единство опыта и инноваций

СКБ КОНТУР
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
www.skbkontur.ru

Москва (495) 604-49-49
Екатеринбург (343) 270-55-66
Челябинск (351) 729-86-86
Пермь (342) 219-54-54
Уфа (347) 252-40-55
www.skbkontur.ru

ЛЮБОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ - С ПОЗИЦИИ НОВОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ



В. Травин

В условиях финансового кризиса многие компании стали более тщательно считать деньги и выявлять хищения. Вы в своей практике сталкивались с финансовыми хищениями?

— По роду своей деятельности я непосредственно не сталкивался с хищениями, но поскольку я часто даю консультации предприятиям, то немного знаю суть проблемы.

Мне кажется, для начала нужно разобраться, в чем социальный корень воровства, на чем базируется эта проблема. Безусловно, причины этого негативного явления очень обширны: начинаются от элементарной нищеты, могут зависеть от жадности и, в конце концов, способны перейти на уровень, когда человека мучает жажда наживы, которая становится одной из основных целей его жизни. Также причиной воровства может стать отчуждение государства от гражданина. Если государство дистанцируется от гражданина и становится с позиции некоторых граждан враждебным, то социум морально, своим молчанием поддерживает ворующего, думая: «Раз государство нам не доплачивает, нужно воровать». Появляется круговая порука.

Что можно считать эффективными методами борьбы с хищениями?

— Поможет в разы снизить количество подобных инцидентов социальный контроль. Например, Финляндия во времена, когда у них остро стояла проблема хищений, перешла от «круговой поруки» к «коллективной солидарности». Это значит, что если, например, в бригаде кто-то что-то украл, и его поймали, то ответственность за это несет весь коллектив. Сегодня такой опыт распространен во многих странах.

Есть еще один известный прием, известный более ста лет и

применявшийся еще в царской России, — это внедрение своего человека, грубо говоря, «стукача», имеющего за свою деятельность определенные бонусы. Этот метод приветствуется во всех странах, особенно в США и Канаде. Там каждый «тянет одеяло на себя» и спокойно может сдать товарища. Это считается нормой и, по сути, также представляет собой своего рода социальный контроль, только в другой форме.

У нас в стране подобные меры тоже применимы, но работают эффективнее, если оформить их как-то официально. Например, уволить всю бригаду у нас сейчас нельзя по закону. И к «стукачам» наш народ относится своеобразно.

В моей практике был случай. В Краснодарском крае на стройке был внедрен «стукач», и его вычислили члены бригады. Чтобы избежать неприятных ситуаций, мы его узаконили. Приказом начальника он был назначен материально-ответственным лицом в данной бригаде. Таким образом, был задействован закон социальной ответственности перед своим товарищем. И это тоже снизило уровень хищений.

Можно ли как-то мотивировать персонал или создать какую-то специальную программу профилактики, чтобы изначально у сотрудников не возникало мыслей о совершении хищений?

— Можно. Расскажу поэтапно. Первое — учет и контроль. Это было присуще нам давно. Второе — заинтересованность работника через чувство собственности. Если у него появится чувство собственника, то у себя же он не будет воровать. Знаю несколько компаний, которые перешли в режим, так сказать, народных предприятий. Такой формат давно существует на Западе, и долгое время идет разговор о том, чтобы широко применить его и у нас. Только тут есть ограничение, знаю тоже по опыту: если собственников больше семи, то чувство собственности размывается. Появляется желание себе взять больше. Большой коллектив начинает делиться на группы, появляются разные интересы.

Вот, пожалуй, это самые известные способы, позволяющие изначально снизить потенциальную угрозу хищения.

А как компании понять, что у нее воруют?

— В настоящее время существует много способов установления факта хищения. Допустим, технические средства, камера. Сейчас во многих организациях, в том числе и правительственных, идет работа по скрытому наблюдению. Если даже и не ставили камеру, то пускают слух, что ведется наблюдение. Срабатывает мотивация страхом. Таким образом, можно активизировать и трудовую активность, что подтверждено экспериментально. То есть если человек предполагает, что за ним наблюдают, то не рискует, ведя переговоры, или не выносит что-либо из цеха и т.д. Технические средства настолько продвинуты, что эту проблему можно решить за одну неделю. Было бы желание.

Как должна строиться кадровая политика предприятия с точки зрения обеспечения экономической безопасности?

— Кадровая политика — довольно широкое понятие. Попробуем рассмотреть его фрагментарно. Например, в разделе «Поиск и подбор персонала» можно сразу же частично заложить эту проблему. Существуют различные тесты, детектор лжи и другие современные разработки. На ювелирных предприятиях всех сотрудников при приеме на работу обязательно тестируют на криминогенность, на лояльность, приглашают физиономиста. Таким образом, в приеме на работу принимают участие: физиономист, графолог; плюс тесты, плюс современные технологии в виде детекторов лжи. Все это помогает уже на данном этапе отсеять кандидатов, приходящих с целью хищений или имеющих подобную склонность.

В разделе «Мотивация» можно снизить уровень хищений, заложив в него те методы, о которых мы говорили. Это материальная заинтересованность, социально-психологическая программа. И если мы при разработке кадровой политики заложим проблему хищений хотя бы в этих двух разделах («Подбор персонала» и «Мотивация»), то она уже будет работать на благо компании. В остальных разделах такие методики неэффективны.

СЕЙЧАС УМНЫЕ КОМПАНИИ СТАЛИ УСТРАИВАТЬ КОРПОРАТИВНЫЕ АНТИКРИЗИСНЫЕ ВЕЧЕРИНКИ

На самом деле это очень серьезная проблема. Воровали всегда, но сейчас данная проблема принимает огромные масштабы. И эти хищения оправдывают нищее существование. Зарплаты существенно сократили. Если раньше охрана предприятия както противостояла «несунам», то в настоящее время проявляется определенная солидарность.

В условиях кризиса хищения стали носить массовый характер, потому что у людей сложился определенный стереотип потребления. Человек получал 20 тыс. рублей, а теперь ему дают 10 тыс. Он начинает делать все, чтобы

восстановить свой уровень дохода. Либо выходит во вторую смену работать, а раньше этого делать не хотел, либо начинает работать лучше, и если это не помогает, он точно пойдет на воровство. Данный шаг не зависит от того: получал он 30 тыс. долларов, а стал получать 20 тыс. или получал 20 тыс. рублей, а теперь его заработок упал до 10 тыс. рублей. В природе человека заложено стремление сохранять тот уровень потребления, который у него сложился. И теперь либо люди лучше работают, что следует использовать государству и предпринимателям, либо остается та проблема, которую мы обсуждаем — хищения.

Антикризисное управление стало, пожалуй, одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни современной России. Однако его содержание расплывчато. Поясните его, пожалуйста.

— Согласен. Этот термин звучит на каждом перекрестке. На мой взгляд, антикризисное управление, прежде всего, это внедрение абсолютно новых рычагов управления, тех механизмов, которые раньше не были задействованы, не воспринимались как эффективные или до них не доходили руки.

Каковы критерии принятия решений в условиях антикризисного управления?

— Критерии на самом деле остаются одни и те же, просто меняется рейтинг поставленных задач. То есть при принятии решений мы исходим из позиции, что у нас сегодня другая экономическая ситуация, изменился рынок сбыта, появилась повышенная психологическая напряженность в коллективе и т.д. Мы смотрим на любое управленческое решение с позиции новой социально-экономической и психологической ситуации. Вот, на мой взгляд, основная специфика.

На чем компании не должны экономить в условиях кризиса?

— Считаю, в условиях кризиса не следует экономить, прежде всего, на формировании психологического климата в коллективе. Это не так много стоит. Например, сейчас умные компании стали проводить антикризисные корпоративные вечеринки. Причем не по случаю дня Парижской коммуны или 8 марта, а просто так, как принято в Европе. Я много стажировался и учился в Германии. Знаю, что там, когда на предприятии сложно, то они каждую пятницу устраивают антикризисные вечеринки. Пусть это будет не масштабный праздник, но он позволит снять стресс, объединиться и выжить. Помимо этого, можно провести положенную реструктуризацию, посмотреть по-новому на финансовые потоки, снять ненужную нагрузку, но все это иногда стоит в разы дороже, чем то, о чем я сказал.

Конечно, не для всех компаний подойдет этот метод. Там, где предприятие зашло очень далеко в своей нерентабельности, только мощный технологический прорыв позволяет решать проблемы, как, например, в ситуации с GM и другими, в недавнем прошлом «китами» мировой экономики.

Согласны ли Вы с мнением, что основная работа антикризисного менеджера во время кризиса — сохранять корабль на плаву, сокращая расходы, повышая рентабельность? Может, легче построить новый?

— Понятие «кризис» в переводе с древнегреческого дословно значит «очищение грехов». Есть такая притча Конфуция, по которой возможны три варианта действий в условиях кризиса. Корабль попал в шторм, капитан видит, что огромная волна подходит к кораблю. Вариант первый: капитан берет шлюпку и уплывает с корабля, спасаясь сам таким образом. Вариант второй: капитан начинает освобождаться от балласта, выбрасывая за борт сначала тяжелые предметы, потом не очень, потом и людей, которые в данном случае не нужны. Первая же волна накрывает корабль, переворачивает его, и он тонет — так как выкинули и то, что надо, и то, что не надо, в результате чего корабль потерял плавучесть. Третий вариант: капитан старается всех мобилизовать, ставить на свои места. Каждый занимается тем, чем нужно, и они спасаются все вместе.

«Капитан» вправе применять вариант, который ему больше нравится. Либо бросить всех и уплыть, либо сбросить весь бал-

В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ХИЩЕНИЯ СТАЛИ НОСИТЬ МАССОВЫЙ ХАРАКТЕР

ВОРОВАЛИ ВСЕГДА, НО СЕЙЧАС ДАННАЯ ПРОБЛЕМА ПРИНИМАЕТ ОГРОМНЫЕ МАСШТАБЫ

ласт, что сейчас многие делают. Сбрасывают сначала непрофильные активы, потом социальные программы, затем уже начинают выбрасывать за борт людей, нужных и ненужных. Иногда больше нужных, чем ненужных.

На мой взгляд, для решения проблемы более предпочтителен третий вариант. Умный руководитель так и делает, то есть людей старается до конца держать, пытается их мобилизовать, настроить на определенную волну. При таких действиях у компании появляется шанс выжить.

Можно ли, по Вашему мнению, говорить о соответствии уровня высшей школы в нашей стране потребностям политического и социально-экономического развития России?

— Эту проблему я давно держу в голове. Еще со студенческих времен занимаюсь вопросом профориентации, тема моей дипломной работы была «Выбор профессии как социальная проблема». С точки зрения научных разработок и с точки зрения жизненной ситуации идет полное несоответствие материально-производственной базы государства и системы высшего и среднего образования. То есть рубрикатор профессий, по которым готовят вузы, значительно расходится с экономическо-промышленной базой, которая имеется в стране. Отсюда получили, что только 18% выпускников вузов работает непосредственно по специальности. Сейчас огромный переизбыток менеджеров, экономистов. Их выпускается в стране 1 800 тыс. человек ежегодно, что составляет около 30% от всех выпускников высшей школы. Данное несоответствие привело к тому, что значительная часть выпускников в этом году не сможет найти работу, и, честно говоря, их знания и навыки в ближайшей перспективе никому не нужны. По моим подсчетам, 80% из них — выпускников гуманитарных вузов — должны будут иметь какое-то узкое дополнительное обучение, в виде повышения квалификации или переподготовки, что частично решит проблему. Либо это полное базовое переобучение, которое сразу же упирается в финансовый вопрос, так как второе высшее образование получить бесплатно нельзя.

Сейчас приходит понимание необходимости активных действий, в результате которых ситуация выправится!

Как, на Ваш взгляд, должны строиться отношения высшей школы и бизнеса?

— Во всем мире связь бизнеса и высшей школы существует. Возникающий барьер между высшей школой и бизнесом ведет к тому, что:

а) бизнесмены очень часто не доверяют тому или иному учебному заведению;

б) знания и навыки, полученные выпускниками этих учебных заведений, неадекватны для задач и проблем, которые решают в бизнесе.

Многие компании пытаются выйти из этого положения какими-то своими оригинальными методами и способами. Например, ОАО «ГАЗПРОМ» и ОАО «ЛУКОЙЛ» достаточно плотно работают с Институтом нефти и газа им. Губкина. Начиная со второго курса, входят в контакт со студентами, отслеживают их учебную деятельность. Практически у каждой компании есть на примете свои студенты, к которым они присматриваются, более плотно с ними работают на старших курсах, кому-то доплачивают фирменную стипендию и просят писать диплом по какой-то заданной теме. Такие выпускники намного быстрее адаптируются, приходя в компанию, так как они уже «в теме», и поэтому более эффективно работают буквально на первый-второй год после окончания вуза.

Такая опека, которую бизнес вынужден проводить по отношению к выпускникам, отчасти решает кадровую проблему. В принципе такие действия необходимо выводить на государственный уровень, чтобы это было системно и регулируемо. Тогда можно было бы вместе достигнуть эффективного учебного процесса во благо государства и бизнеса.

Спасибо.

АНТИКРИЗИСНЫЙ КОРПОРАТИВ

М. Холкина

Прошли главные корпоративные праздники: Новый год, 23 Февраля и 8 Марта. Результат закономерен и ожидаем — большинство компаний затянули пояса и на подобные мероприятия тратиться не спешат. Руководители event-агентств в унынии: долгое время корпоративы были их главной кормушкой. Не лучше себя чувствует телевидение, модельный и шоу-бизнес. Народ судорожно держится за хлеб, ему не до зрелищ.

ПРАЗДНИК — СИНОНИМ ТРАНЖИРСТВА

Самым затратным для одних и прибыльным для других праздником традиционно был Новый год. Владимир Шутов, заместитель директора агентства CELEBRATION COMPANY, комментирует: *«Предновогодние праздники приносили нам достаточно денег, чтобы целый год содержать офис, платить людям зарплату и еще на жизнь оставлять. В 2008 году ситуация резко изменилась. У нас было двадцать четыре заказа на новогодние корпоративы. Осталось только два».*

Примерная статистика event-агентств такова: праздников стало меньше в десять раз. Многие компании распустили кадровые службы и hr-отделы, сократили маркетинговые бюджеты и, конечно, убрали развлекательные мероприятия. Для большинства слово «праздник» стало синонимом транжирства. Даже если возможность порадовать сотрудников есть, начальство уклоняется: мол, это неэтично, всем плохо, и мы будем поскромнее.

Тем не менее, еще остались компании, для которых пышный корпоратив — неотъемлемый показатель статуса. Они вылезут из кожи вон, но праздник организуют: *«Если еще и мы не сделаем корпоратив или порежем на него бюджет, рынок точно впадет в панику»*, — говорит представитель одной из крупных корпораций. Но такие компании — в абсолютном меньшинстве.

В результате известные event-агентства ушли с рынка. Некоторые продолжают работать, но уже без офиса: встречаются с клиентами в кафе, созваниваются с артистами по телефону, реквизит хранят у себя на даче. Смещаются приоритеты: event-менеджеры обратили пристальное внимание на свадьбы и дни рождения. *«Да, год не простой, корпоративы почти пропали. Но есть праздники, которые ни в коем случае нельзя отменять. Выпускной, например. Это событие, которое запомнится ребенку на всю жизнь, и на нем вряд ли будут сильно экономить. Мы ожидаем, что в летние месяцы дела у нас будут обстоять гораздо лучше»*, — прогнозирует Наталья Ласточкина, генеральный директор праздничного агентства «100 ЗАТЕЙ».

В «жирные» годы многие агентства не любили сотрудничать с государством. Несмотря на большое количество тендеров, бюджеты на мероприятия небольшие, а требования к организации очень жесткие. Сегодня event-менеджеры охотно берутся и за госзаказы. По словам Владимира Шутова, в кризис особенно ценятся многостаночники: *«Сейчас на рынке выживают те, кто может делать все, у кого есть опыт проведения и мелких, и крупных мероприятий. Чем больше сфера услуг, тем больше может быть клиентов. Чем уже профиль, тем меньше ты можешь заработать»*.

ЗВЕЗДЫ СПУСТИЛИСЬ С НЕБЕС

Весной мероприятий практически не будет: компании находятся в состоянии ожидания. *«Если вдруг в июле деньги останутся, то они быстро сделают корпоратив. А так компании просто боятся, не знают, что будет. Кризис — это время, когда невозможно что-то прогнозировать»*, — говорит генеральный директор АГЕНТСТВА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ Светлана Мамонова. Менеджеры не боятся того, что при таких условиях праздник придется делать в кратчайшие сроки: *«Организовать корпоратив сейчас можно очень быстро,* — продолжает Светлана. *— Большие площадки, с которыми мы общаемся, начали активно названивать и предлагать свои услуги. Сегодня как никогда легко найти место, фотографа, ведущего»*. Еще проще договориться со звездой — популярные личности стали намного лояльнее в вопросе ценовой политики. Гонорары многих артистов упали на 20-30%; знаменитые ведущие снижают цену с 40 тысяч евро до 10.

«Чтобы получать так, как раньше, сейчас нужно работать в два раза больше», — сетуют звезды. И дружно сокращают не только гонорары, но и райдеры. К примеру, Анжелика Варум с Леонидом Агутиным теперь готовы жить в двухзвездочном отеле вместо привычных пяти звезд. Галустян со Светлаковым уже согласились лететь из Москвы во Владивосток эконом-классом. А Земфира в своем райдере заменила «Хеннеси» и «Вдову Клико» на обычную минеральную воду. Многие также сокращают количество человек в танцевальной труппе и административный состав. *«На event-рынке никто не может быть более гибким, чем артист. Зачастую у него нет офиса, нет затрат, кото-*

рые он не может сократить», — комментирует Светлана Мамонова. По словам event-менеджеров, некоторые звезды даже по телефону начали разговаривать иначе — почти как специально обученные операторы call-центров.

Но даже такая гибкость не всегда помогает заработать. Ксения Собчак, Татьяна Лазарева, Михаил Шац, группа ФАБРИКА — далеко не полный список популярных личностей, оставшихся в Новый год без работы. Несмотря на большие скидки от звезд первого эшелона, многие компании заказали более бюджетных ШПИЛЕК и СТРЕЛОК.

ПИРУЕМ СКРОМНЕЕ

Заказы на корпоративные мероприятия уменьшились, но, к счастью event-агентств, не исчезли совсем. Тем не менее, бюджеты выделяются совсем другие. Часто компании решают этот вопрос, урезая количество приглашенных. *«Мы не сталкивались с подобной практикой. Как-то это не очень этично. Праздник делается для всей компании, странно кого-то не приглашать»*, — говорит Наталья Ласточкина. Владимир Шутов рассказывает об обратном: *«Мы делали в прошлом году корпоратив для одной компании. Из 650 работников пригласили только 200 — топ-менеджмент, верхний слой руководства. Плюс региональных руководителей привезли».*

ИЗ 650 РАБОТНИКОВ ПРИГЛАСИЛИ ТОЛЬКО 200 – ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Стоит или нет сокращать количество пирующих — личное дело каждого руководителя. Но нужно помнить: есть немало других пунктов в смете корпоративного праздника, на которых можно сэкономить. Например, шоу-программа. *«Я сталкивалась с такой ситуацией, когда компания сократила затраты на шоу-программу, при этом количество людей осталось то же. Как заказывали корпоратив в августе — в таком же формате он был реализован в декабре, за исключением нескольких артистов»*, — делится опытом Светлана Мамонова. Вместо танцоров в павлиньих перьях, канатоходцев и Жанны Фриске можно пригласить элегантного ведущего, который держит праздник в руках и создает приятную атмосферу. По нынешним ценам он обойдется примерно в 25 тысяч рублей. Еще дешевле — студент института культуры, у которого недостаток опыта компенсируется энтузиазмом и умением импровизировать.

«Можно пригласить в качестве ведущего известного человека, но это банально. Всегда надо подключать фантазию! Например, поставить ширму, на нее — куклу Образцова, и эта кукла будет вести все мероприятие», — рассказывает Владимир Шутов.

Для любого ведущего обязательна хотя бы минимальная аппаратура. Пара колонок, пульт, микрофон и диджей на вечер будут стоить от 20 тысяч рублей. Пара дымовых пушек для дискотеки увеличат цену всего на 6 тысяч.

Солидная статья расходов — площадка для проведения праздника. Начальство осознанно «выносит» корпоратив за стены офисов, чтобы люди на время торжества забыли о работе и немного расслабились. На этом хорошо зарабатывают рестораны, загородные площадки под открытым небом и другие известные объекты: *«Всех работников собирают в Манеже, они видят, сколько их, и такая гордость сразу просыпается за свою компанию! Вы не представляете, какая там энергетика в зале. И эту энергетику надо направить в нужное русло, и в данном случае важно, что говорит со сцены руководитель»*, — рассказывает Светлана Мамонова. Тем не менее, сегодня немногие компании могут позволить себе корпоратив в Манеже. В текущих условиях самый приемлемый и экономный вариант — провести праздник в офисе, заказав кейтеринг (с английского языка to cater — «поставлять питание», «обслуживать»).

Event-менеджеры утверждают: если грамотно организовать мероприятие, людям неважно, в каком формате оно состоится, и сэкономить на гастрономической составляющей праздника можно без проблем. Поэтому между полноценным банкетом и легким фуршетом выбор все чаще делается в пользу фуршета. Во-первых, это дешевле. Во-вторых, общение между людьми становится намного более свободным. Цены на фуршет варьируются: одни агентства называют минимальную цифру 1 500 рублей, другие — 2 500 рублей на человека.

ПРИМЕРНАЯ СТАТИСТИКА EVENT-АГЕНТСТВ ТАКОВА: ПРАЗДНИКОВ СТАЛО МЕНЬШЕ В ДЕСЯТЬ РАЗ

Не стоит забывать, что услуги event-агентства тоже входят в смету: традиционно это 5% от суммы всего заказа. Если у вас (или кого-то из сотрудников) есть знакомая кейтеринговая компания, а также ведущий, который сможет достать аппаратуру и грамотно провести небольшое мероприятие — можно сэкономить и на услугах агентства. Едва праздник по уровню организации становится сложнее — нужно обращаться к профессионалам. Владимир Шутов комментирует: *«Мероприятие состоит из тысячи нюансов. Начиная от пожарной безопасности и согласованием всех аспектов праздника с различными службами, заканчивая разгильдяйством артистов, которые опаздывают на час, и приходится эти паузы чем-то заполнять. Все это нужно в одно целое склеить, чтобы не было никаких срывов, чтобы все горело и все выходили вовремя»*. Также агентство может вам посоветовать, какие формы праздника возможны за выделенную сумму, и подсказать, на чем лучше сэкономить.

Итого, получается: провести небольшой корпоратив для 50 человек на достойном уровне можно за 100 тысяч рублей. Не такая большая сумма за повышение лояльности и снижение уровня стресса в коллективе.

ЦВЕТЫ ИЗ ШАРОВ

Чтобы повысить настроение, совсем не обязательно проводить корпоратив. Если сотрудники компании уже настроились, что в кризис праздников не будет, любая мелочь станет приятной. Например, традиционный банкет по случаю 8 Марта можно заменить оригинальным подарком: *«В международный женский день слабому полу дарят цветы, от этого никуда не деться. У нас было предложение — цветы из шариков. Привезли один букет на всех, кто захотел, у кого дети, взял домой, не захотел — оставил в офисе. Начальник открыл шампанское и сказал добрые слова женскому коллективу. Было здорово»*, — рассказывает Наталья Ласточкина.

Event-менеджеры уверяют: в этот непростой период самое главное — быть внимательными к своим сотрудникам. А само по себе внимание дорого не стоит. В текущей ситуации букет из шаров или доверительная беседа с начальником могут сделать намного больше, чем самый помпезный корпоратив.

Третья ежегодная конференция журнала Управление персоналом

«Охота на топ-менеджера»

21 мая

К выступлениям приглашены
ведущие эксперты,
руководители компаний,
HR-директора,
директора ведущих КА
и др.

Регистрация на сайте
www.top-personal.ru

Телефоны: (495) 542-16-07;
(495) 542-16-12;
(495) 542-16-14

Регистрационный сбор – 12 000 руб., для подписчиков журнала Управление персоналом – 6 000 руб.

Генеральный спонсор Генеральный интернет-партнер Генеральный HR-партнер Генеральный медиа-партнер Информационная поддержка

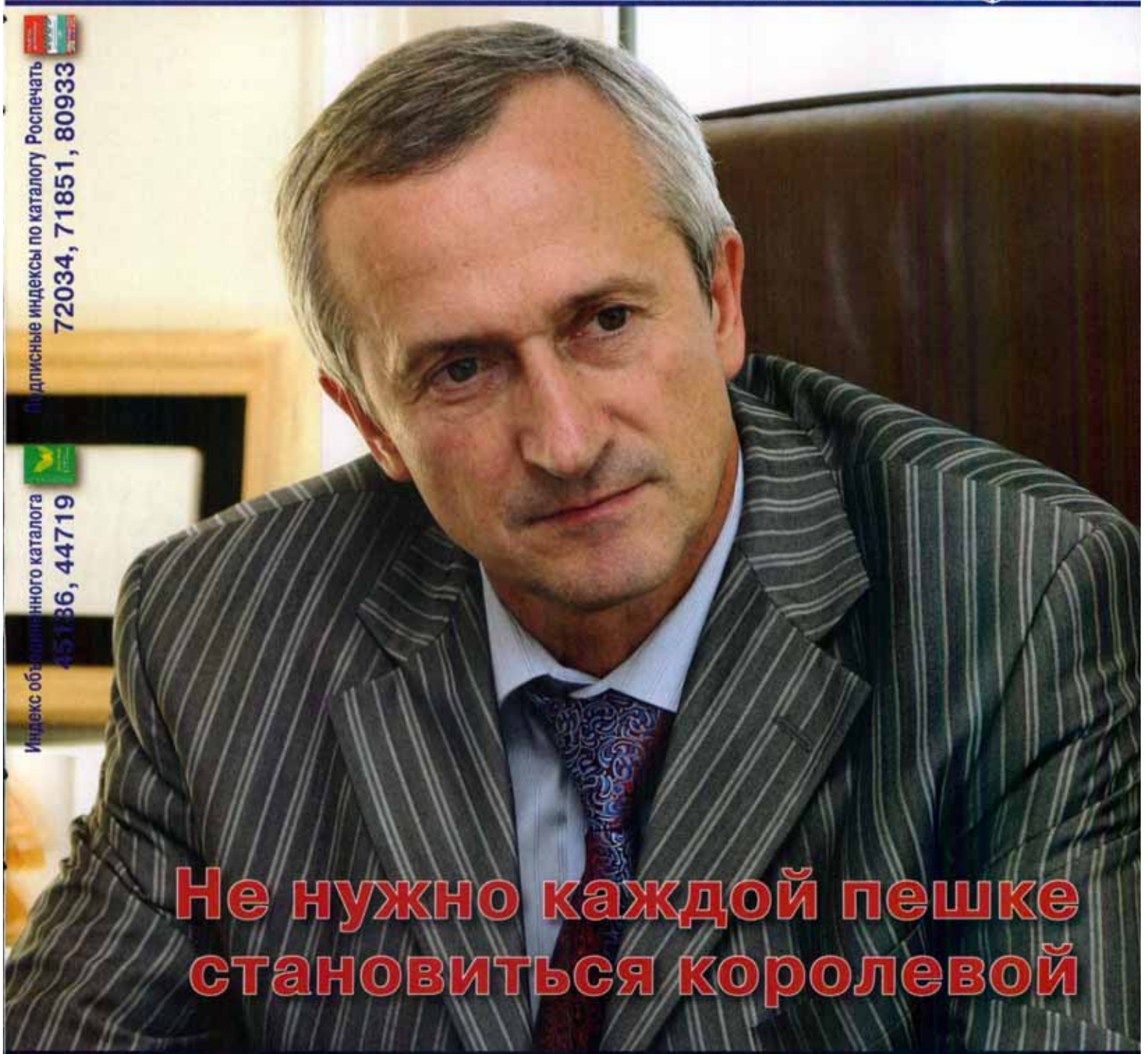
HEADHUNTER SuperJob www.superjob.ru РАБОТА.RU ПРЕСС-СЛУЖБА

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

№04 2009



Подписные индексы по каталогу Роспечать 72034, 71851, 80933

Индекс объединенного каталога 45186, 44719

Не нужно каждой пешке становиться королевой

28 апреля 2009 года «ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ И КОМПЕНСАЦИИ: PA, PR, GR, CEO, CFO» Круглый стол

Для подписчиков журнала Секретарское дело участие комплиментарное.

Зарегистрироваться и задать интересующие вопросы Вы можете по телефону 8-495-518-77-42

Адрес для статей в журнал Секретарское дело: redactor@sekretarskoe-delo

БИЗНЕС, СОЗДАННЫЙ НА ДРУЖБЕ

По данным ряда социологических исследований, большинство россиян сегодня уверенно полагает, что дружба и бизнес — вполне совместимые вещи. Однако, как показывает опыт владельцев компаний, если друг оказался партнером по бизнесу, легко потерять и бизнес, и друга. Несомненно: общее дело — серьезная проверка друзей. Но нужна ли такая проверка бизнесу?

А. Сардарян

ЕСЛИ С ДРУГОМ ВЫШЕЛ В ПУТЬ

В истории многих компаний есть примеры, когда их основатели были давними хорошими друзьями. Так, дружеские узы связывают основателей компании APPLE, ASUS, GOOGLE, MICROSOFT и многих других известных и менее известных фирм. Подобная модель бизнеса, например, часто встречается в восточных компаниях: привлекать в общее дело родственников и друзей там считается обычным делом. Несомненно, начинать дело с друзьями намного проще, чем с малознакомыми людьми: бизнес, основанный на дружбе, имеет немало преимуществ.

«На первоначальном этапе развития бизнеса необходимо определенное количество людей, на которых можно положиться, — говорит Арарат Арутюнян, генеральный директор компании ВЕСЕЛЫЙ КОК. — Чаще всего, такими людьми и являются друзья. Это не чужие люди, не «кот в мешке». Они понятны и пред-сказуемы. А главное — им доверяешь».

«Основной фактор успеха в организации совместного предприятия — это атмосфера взаимного доверия и общая система ценностей между партнерами, которая обязана присутствовать в период «старт-апа», — подтверждает Денис Плишкин, генеральный директор рекрутинговой компании PRC Consulting, нынешним партнером по бизнесу которого является бывшая коллега по работе.

Несомненно, доверие — необходимая часть бизнеса. А доверять легче проверенному человеку, с кем знаком много лет. Кроме того, большим плюсом работы с друзьями на первых порах может быть огромная физическая и моральная отдача. Друзья могут работать по двадцать четыре часа в сутки, нередко и без зарплаты. Таким образом, в первое время на энтузиазме друзей может получиться довольно продуктивный бизнес.

Размышляя о бизнесе, построенном на дружбе, руководители компаний отмечают и тот факт, что работа в таком тандеме не прекращается и тогда, когда друзья собираются вместе проводить свободное время. Играя в теннис или ловя рыбу, партнеры-друзья одновременно могут решать и рабочие вопросы.

В БИЗНЕСЕ, ОСНОВАННОМ НА ДРУЖБЕ, НУЖНО ВООБЩЕ ЗАБЫТЬ О РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

МНИМАЯ ДРУЖБА

Однако если друзьям приятно проводить время вместе, совсем не значит, что им будет также легко решать возникающие проблемы в бизнесе. Неформальные отношения вносят в работу немало проблем, которые, как утверждают бизнесмены, способны если и не привести общее дело к краху, то изрядно его потрепать.

«Бизнес и дружба — вещи абсолютно несовместимые, — считает Константин Могильный, заместитель директора ФГУ ДСД ЦЕНТР. — Природа таких отношений основана на противоположных принципах действий: бизнес — возмездные отношения с постоянной конкуренцией, получением выгоды за счет других, а дружба — отсутствие корысти».

С ним согласен и Евгений Потапов, генеральный директор СГ МЕЖРЕГИОНГАРАНТ, который считает, что дружба в бизнесе — одна из серьезнейших ошибок, которые допускают люди. Необходимо четко разделять бизнес и дружбу — при смешении же не получается ни того ни другого. Подобное смешение практически во всех случаях приводит к негативному результату.

«Рано или поздно наступает момент, когда дружеские взаимоотношения начинают мешать бизнесу, — считает Евгений Богданов, управляющий партнер компа-

нии ДОМТЕК. — Дружба может продолжаться до первых сложностей, с которыми столкнется бизнес. Например, когда дела идут плохо, это всегда сказывается на дружеских отношениях. Каждому из основателей компании кажется, что именно он больше работает, больше берет на себя ответственности. Нередки взаимные претензии, различия в принимаемых решениях, столкновения и конфликты».

Владельцы бизнеса, которым пришлось когда-либо вести дела с друзьями, отмечают, что дружеские взаимоотношения начинают «давать сбой», когда дело доходит до разделения полученной прибыли. Именно на этом этапе нередко возникают непонимание и конфликты.

«В бизнесе, основанном на дружбе, нужно вообще забыть о рентабельности, — уверен Константин Могильный. — До получения первой прибыли такой бизнес демонстрирует прекрасные отношения и спокойную обстановку в офисе. А после — начинаются проблемы».

«Формат дружбы уменьшает ответственность, — считает Евгений Богданов. — Нередко друзья надеются друг на друга и вследствие этого ждут более активных и ответственных действий. Не удивительно, что при таком положении дел бизнес оказывается под угрозой».

Бывает и так, что друзья-партнеры замыкаются на себе и только вдвоем принимают решения. Боясь привлечь «свежие идеи», друзья слушают только себя и выносят решения в закрытом обществе друг друга. Хуже, когда и внутри дружеского сообщества происходят раздоры: когда расходятся позиции и намечаются прямо противоположные пути выхода из сложной ситуации. По словам Инны Родиной, управляющего партнера рекрутинговой компании PRC Consulting, в союзе двух друзей, решивших построить бизнес, зачастую нет единого начальства. Именно по этой причине со временем становится труднее выдерживать общую стратегию развития, каждый начинает «тянуть одеяло на себя», а это приводит к явной несогласованности в действиях.

РАНО ИЛИ ПОЗДНО НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА ДРУЖЕСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НАЧИНАЮТ МЕШАТЬ БИЗНЕСУ

ЕСЛИ ДРУГ — ПОДЧИНЕННЫЙ

В бизнесе, построенном на дружбе, несомненно, много «подводных камней». Немало их и в модели «друг-начальник и друг-подчиненный». Такая модель, по мнению большинства руководителей опрошенных компаний, заранее обречена на провал.

Очевидно, что сквозь прикрытые ради дружбы глаза, друг-начальник позволяет другу-подчиненному то, что нередко не позволил бы обычному сотруднику. Другу можно простить промахи в работе, безосновательно повысить премию, списать со счетов организационные нарушения. Выставить требования другу гораздо сложнее, чем постороннему человеку. И начинается смешение понятий дружбы и работы: руководитель щадит друга-подчиненного, неправильно стимулирует его работу, да и во многих других вопросах демонстрирует неправильный подход, забывая, что требования к дружбе и работе абсолютно различны.

«С положительной стороны факт дружбы между начальником и подчиненным рассматриваться не может, — считает Евгений Потапов. — Если же случилось так, что дружба все же возникла, то подчиненному следует сменить работу». По мнению генерального директора МЕЖРЕГИОНГАРАНТ, дружба делает невозможной объективную оценку начальником своего подчиненного, она становится неадекватной, и в итоге, несомненно, страдает бизнес. С другой стороны, подчиненный, зная о том, что дружеские отношения с руководителем всегда позволят спустить ситуацию «на тормозах», обязательно начнет рас-

слабляться, допускать ошибки, неизбежно терять в эффективности по всем рабочим показателям.

«Так, например, система эффективных взаимоотношений между начальником и подчиненным (в особенности, если начальник является еще и владельцем бизнеса) обязательно должна предполагать возможность увольнения сотрудника, — рассказывает Евгений Потапов. — Это нормальная форма социального договора — работник хорошо и с отдачей делает свою работу, а работодатель выполняет свои финансовые обязательства перед сотрудником. Дружба же между начальником и подчиненным нарушает этот социальный договор, что приводит либо к ухудшению качества работы, выполняемой подчиненным, либо к ущербу в отношениях. Но, скорее всего, страдает и то и другое».

«В такие отношения всегда вмешиваются эмоции, — добавляет Арарат Арутюнян. — Чрезмерные ожидания, беспочвенные претензии, обиды, а нередко и зависть подчиненного-друга постепенно разрушают отношения и сводят эффективность совместной работы «на нет». Источником конфликта может быть любая ситуация. И то, на что, к примеру, «рядовой» подчиненный не обратит внимания, заставит друга затаить обиду или же открыто выставить претензии».

С ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ СТОРОНЫ ФАКТ ДРУЖБЫ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ И ПОДЧИНЕННЫМ РАССМАТРИВАТЬСЯ НЕ МОЖЕТ

«Как-то я пригласил к себе на работу своего лучшего институтского товарища и пообещал ему в дальнейшем полноценное партнерство, параметры которого должны были зависеть от результатов его работы, — вспоминает Евгений Потапов. — Вскоре возник довольно серьезный конфликт, так как друг считал, что я сделал из него «раба», а я в свою очередь к тому времени уже понял, что его эффективность как менеджера оставляет желать лучшего».

При этом, как рассказывает Евгений Потапов, вознаграждение другу было установлено не по ре-

зультатам его труда, а в соответствии с его жизненными потребностями — расходов на квартиру, одежду, детей и даже трат на домашних животных. В итоге все закончилось серьезной ссорой, которая длилась долгих 10 лет, и только недавно бывшие друзья стали вновь общаться.

В ПОРЯДКЕ ИСКЛЮЧЕНИЯ

«Говоря о дружбе в бизнесе, мы рассматриваем очень тонкую материю: сохранение дружбы и работы, — делится своими мыслями Инна Родина. — Могу с уверенностью сказать, что бизнес на дружбе строить можно, но прежде чем выбрать партнера-друга, стоит оценить многие риски. Ведь именно после первых успехов совместного бизнеса начинают возникать ошибки, которые могут серьезно повредить общему делу».

Очевидно, что дружба в бизнесе — вопрос деликатный. Долго ли она продлится, зависит от многих факторов: и от личностных качеств друзей-партнеров, и от умения грамотно распределить роли в бизнесе, и от способности вовремя разрешать конфликтные ситуации.

«У меня есть хороший пример бизнеса, который основан на дружбе и процветает уже несколько лет, — говорит Арарат Арутюнян. — Но думаю, эта история продолжается только потому, что в этих отношениях четко прослеживается, кто лидер, ведущий, а кто ведомый. Когда роли лидерства четко распределены, больше вероятности того, что бизнес будет успешным, а дружеские отношения — такими же прочными, как в самом начале становления дела».

«С трудностями можно справиться, если у вас с партнером общее видение бизнеса, — уверена Инна Родина. — Однажды мне подарили мудрость: «На работе я тебе начальник, а когда заканчивается рабочий день, я больше не твой босс. Ничего личного. Бизнес есть бизнес».

Однако, как считает большинство опрошенных руководителей, примеры крепкой и долговечной дружбы в бизнесе носят единичный характер. Многие из бизнесменов уверенно полагают: даже самой теплой дружбе, если в нее вмешивается бизнес, рано или поздно наступает конец. Тем не менее, если все-таки приходится строить бизнес, основанный на дружбе, необходимо заранее, на этапе организации совместного дела, продумать и обговорить все детали. Бизнесмены, уже имевшие опыт конфликтных ситуаций с друзьями-партнерами, советуют: прописывать все условия необходимо на бумаге. Важно закреплять в таких договорах как роли в совместном деле, так и условия возможного «расставания».

ФОРМАТ ДРУЖБЫ УМЕНЬШАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Как советует Денис Плишкин, не стоит забывать, что в первую очередь вы бизнес-партнеры, и только потом друзья. Четкое и прозрачное распределение сфер влияния, ответственности и системы вознаграждения, зафиксированных документально, — гарантия долговременного и успешного сотрудничества. А примеры долгой и крепкой дружбы в бизнесе все-таки встречаются.

«Недавно случилось быть на торжестве в честь дня рождения одного уважаемого человека, кстати, имеющего серьезное предприятие, — рассказывает Константин Могильный. — Так этот человек группе своих товарищей сказал тост о том, что ему от них, его друзей, в этой жизни ничего, кроме дружбы, не надо. Действительно, это дорогого стоит».

ДРУГ СЧИТАЛ, ЧТО Я СДЕЛАЛ ИЗ НЕГО «РАБА»

Читайте в журнале ТРУДОВОЕ ПРАВО

ТК РФ не обязывает заранее предупреждать другую сторону о намерении расторгнуть трудовой договор... *Г.А. Рогалева*

Г.А. Рогалева

Заемный труд становится частью труда в России, который нуждается либо в законодательном закреплении, либо, наоборот, в законодательном запрещении... *Г.А. Рогалева*

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме... *Н.М. Сенников*

Н.М. Сенников

Отказ в приеме на работу будет классифицироваться как неправомерный, в том случае, если он основан на каком бы то ни было прямом или косвенном ограничении прав... *Н.М. Сенников*

В. Зубанов

Достойных специалистов для средних и малых предприятий не остается... *В. Зубанов*

Сегодня каждый десятый занятый на немецких предприятиях не является гражданином ФРГ... *В. Зубанов*

М.Г. Курочкина

В основной массе случаев в тексте трудового договора работодателем фиксируется вовсе не та суть условий, что проговаривалась с лицом, поступающим на работу... *М.Г. Курочкина*

На основании ст. 121 ТК РФ в стаж, дающий право на отпуск, входит время ежегодного оплачиваемого отпуска... *В.И. Миронов*

В.И. Миронов

Право на отпуск за последующие годы работы возникает по истечении 11 месяцев работы... *В.И. Миронов*

У субъекта малого предпринимательства при возникновении любой задолженности и решении вопроса даже в судебном порядке мало шансов на выигрыш... *С.Д.Сивец*

С. Д.Сивец

Если работник откажется от работы в новых условиях, его можно будет уволить по пункту 7 статьи 77 ТК... *Ю.А. Хачатурян*

Есть условия трудового договора, которые вы однозначно вправе поменять... *Ю.А. Хачатурян*

Ю.А. Хачатурян

Из содержания закона о противодействии коррупции неясен способ отказа служащего от полученной или предполагаемой выгоды... *С.Е. Чаннов*

ВЛАДИМИР ФОМИН: НУЖНЫ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ВЫКИНУЛИ ИЗ ЛЕКСИКОНА ФРАЗУ «ЭТО НЕ МОЯ ОБЯЗАННОСТЬ»

В. Фомин

Конференция «Мотивация персонала в условиях кризиса» состоялась 17 февраля этого года. Ее ведущим был Владимир Фомин, генеральный директор компании HUMAN CAPITAL. Владимир Валерьянович ведет конференции не реже раза в месяц и так же часто выступает на них в качестве спикера. Об эффективности мотивации, о современной экономической ситуации, культурном контексте и роли стресса в работе мы побеседовали с выпускником Калифорнийского университета, обладателем степени MBA и «аксакалом рекрутмента» Владимиром Фоминым.

Информационный повод нашей с Вами встречи — конференция «Мотивация персонала в условиях кризиса», которая состоялась почти два месяца назад. После этого произошло много событий, но в Вашей памяти наверняка остались самые яркие спикеры и тезисы той конференции. Хочется знать, какие именно.

— Прошло достаточно времени, чтобы понаблюдать за ситуацией на рынке. Некоторые выступления, которые прозвучали на конференции, получили хороший

резонанс и действительно обратили внимание на важные вопросы. В частности, выступление Игоря Дудника. Тезисы, которые высказывал Игорь, были подтверждены и другими источниками. их стало много — ответ на вызов времени. Я считаю, что журнал «Управление персоналом» всегда на высоком уровне проводит эти конференции, приглашает интересных людей. Собирается тусовка, близкая по духу, есть чем обменяться, есть чему поучиться у коллег.

ЕСЛИ КОМАНДИР МЕЧЕТСЯ И ВПАДАЕТ В ИСТЕРИКУ, НИКАКИМИ УТРЕННИКАМИ ЭТО НЕ ИСПРАВИШЬ

Хоть кризис, хоть не кризис — а системообразующие люди как работали, так и работают, даже если они по нашим понятиям «синие воротнички». С этим ничего не может поделать экономическая ситуация, на это не сможет повлиять революция, потому что на них как держался мир, так и держится. Конечно, эти люди выбывают, их становится меньше, но факт остается фактом: предприятия от них не отказываются, а наоборот, держатся, цепляются зубами. Мы это прекрасно понимаем, и наша задача подобрать нужного специалиста, сманить его. В этом смысле нам становится труднее. Хотя в принципе это тенденция очень хорошая.

Игорь Дудник, на Ваш взгляд, стал звездой конференции?

— Несомненно. Это информация из первых рук от человека, который прожил большую HR-ю жизнь, затем ступил на почву генерального директорства. Игорь сегодня является первым лицом завода со столетней историей. Думаю, что каждое его слово — на вес золота.

Помогают ли такие встречи решить насущные проблемы бизнеса?

— Потребность в этих конференциях есть, и она очень большая. Потому что в кризис все стараются быть открытыми, внимательнее смотреть по сторонам. Конференции как раз такую возможность предоставляют. То, что

Вы были ведущим той конференции. А в качестве докладчика давно в последний раз выступали?

— Совсем недавно: была конференция выпускников Калифорнийского университета, посвященная выживанию в условиях кризиса. Моя тема — влияние кризиса на карьеры системообразующих людей. По итогам выступления выйдет статья, и она будет опубликована в журнале «Управление персоналом».

ДЕШЕВО ПОКУПАТЬ НАРОД – ТИПА, СЕЙЧАС МЫ ВАМ ЕЛОЧКУ ПОСТАВИМ, А ВЫ БУДЕТЕ ХОРОШО РАБОТАТЬ – УЖЕ НЕ ПОЛУЧИТСЯ

На встрече прозвучала фраза: «Роль HR-ов в текущей экономической ситуации возросла». Вы согласны?

— Я считаю, что их роль снизилась. Human resources занимается не только подбором персонала, но и развитием, обучением, мотивацией, компенсациями. Раз бюджеты на работу с персоналом были сокращены, то роль HR-ов пропорционально сократилась.

Это так с точки зрения банальной арифметики. Но ведь в текущей ситуации особенно важно уметь среди огромного количества резюме выбрать того самого, кто принесет компании небывалый доход в ограниченные сроки.

— А это HR должен уметь всегда, независимо от экономической ситуации.

Какие личные и профессиональные требования предъявляются к соискателям во время кризиса?

— Известно, что рынок труда сегодня перевернулся, теперь это рынок работодателя. Раньше наблюдался неконтролируемый рост зарплат; молодые люди, только окончившие вуз, претендовали минимум на 2 тысячи долларов. Сейчас это время прошло. Теперь капризничают работодатели — подавай им человека с английским, хотя он совершенно использоваться не будет...

Зачем тогда вообще нужен второй иностранный?

— Некоторые рассматривают это как показатель уровня. Если человек сумел выучить иностранный язык, он сумеет и еще какими-то знаниями овладеть. Покупают не знание английского, а общий потенциал человека. В общем, все капризы работодателей мы ощущаем и учимся с такими требованиями работать. Что касается личностных качеств соискателей, стали чаще отказывать, если чувствуется, что человек скандальный. Как только появляется малейшее подозрение, что соискатель не подойдет по personality — от него безжалостно отка-

зываются. Нам, рекрутерам, от этого только сложнее: часто требования к личным качествам невозможно формализовать. Человек раскрывается, когда уже приступил к работе, а не на этапе собеседования. Вообще, сейчас востребованы готовность работать и брать на себя ответственность. Нужны люди, которые выкинули из лексикона фразу «это не моя обязанность».

На Ваш взгляд, каковы самые эффективные способы нематериальной мотивации сотрудников?

— А мотивация, она вообще вся нематериальная. Большинство людей работает не за деньги и не за еду, а за удовольствие, самореализацию, возможность пообщаться с коллегами. Разве что продавцы — они трудятся за измеримые деньги. Понимаете, материальное стимулирование работает в течение двух недель. Человеку повышают зарплату, он быстро привыкает к новому уровню дохода, и деньги перестают стимулировать. Поэтому любая мотивация, если она реально работает — как правило, нематериальная.

У одного из спикеров в докладе прозвучала фраза: «Когда деньги есть, можно и дурака замотивировать».

— Можно. Но ненадолго.

На конференции был приведен яркий пример материальной мотивации — исключение из Вашего правила. Представитель ресторанного бизнеса рассказал, что зарплату сотрудников в ресторанах перевели на процент. И доход каждого работника теперь зависит от общей выручки ресторана в целом. Вы считаете, это честно? Ведь официанты не виноваты в глобальной тенденции перехода на общепит и домашнее питание.

— Хороший пример. Естественно, это честно. Роль обслуживающего персонала в данных условиях очень возросла: люди должны захотеть снова вернуться в ресторан. И не стоит забывать про силу привычки — кто раньше каждый день ел в дорогих заведениях, обязательно туда забежит раз в неделю, даже если все остальное время будет питаться гречкой дома. А дальше все зависит от командира, руководства и коллектива, который должен этого клиента удержать.

Как Вы считаете, стоит ли инвестировать в такую форму мотивации, как обучение?

— В условиях неопределенности в обучение персонала вкладывать опасно, потому что неизвестно, останется с тобой этот персонал или нет. Когда бизнес под угрозой, не знаешь, кого и когда придется увольнять. С другой стороны, если компания твердо стоит на ногах, людей обучать стоит. Поэтому совет не универсальный. Я считаю, что кризис — это хорошее время для перевооружения, подготовки к дальнейшему подъему, внедрения новых технологий, до которых раньше руки не доходили. Обучение — это подготовка к подъему.

Сейчас компании делают выбор в пользу краткосрочного обучения. На Ваш взгляд, это правильно?

— Да, сегодня обучение должно быть ситуационным. В кризис есть неопределенность, горизонт планирования не может быть большим. Надо решать срочные задачи. Долгосрочное обучение не пользуется спросом, потому что компания в кризис ни за что не будет покупать то, что ей не нужно. Только необходимое, и то в достаточных количествах. В отличие от человека, который так просто не расстанется со своими привычками. Если привык ездить на машине, привык покупать бензин, запчасти — он будет это делать.

О чем должен всегда помнить руководитель, когда ставит своей целью повысить уровень мотивации своих сотрудников?

— О том, что люди по своей роли в производственном процессе бывают разные. Есть руководители, есть исполнители. И те и другие являются носителями разных компетенций. Есть носители знаний и технологий. Есть те, которые являются носителями бизнес-возможностей, связей, контактов. Есть носители воли, которые вдохновляют коллектив, ведут его к новым свершениям. Для каждого — своя мотивация, и руководители должны четко это понимать. Мотивировать, исходя из роли, которую работник играет. И чутко следить, чтобы он не терял мотивацию.

Одни говорят: «Нужно делать все, чтобы снизить уровень стресса в коллективе». Другие протестуют: «Эмоциональные взятки персоналу в текущей ситуации недопустимы, на это нельзя тратить ни время, ни тем более деньги». Ваше мнение?

— Дешево покупать народ — типа, сейчас мы вам елочку поставим, а вы будете хорошо работать — уже не получится, общее настроение другое. Лучшей эмоциональной взяткой сейчас может стать вовлечение персонала в ра-

НУЖНЫ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ВЫКИНУЛИ ИЗ ЛЕКСИКОНА ФРАЗУ «ЭТО НЕ МОЯ ОБЯЗАННОСТЬ»

боту, открытость, честная информация о проблемах предприятия. И, конечно, персонал нужно вдохновлять, в первую очередь, своим поведением. Потому что первый руководитель является реальным мотиватором. Если он знает, что надо делать, всем спокойно. Если командир мечется и впадает в истерику, никакими утренниками это не исправишь.

КОГДА БИЗНЕС ПОД УГРОЗОЙ, НЕ ЗНАЕШЬ, КОГО И КОГДА ПРИДЕТСЯ УВОЛЬНЯТЬ

В таком случае, имеют ли место анистрессовые мероприятия? Например, фотоконкурс на лучшее домашнее животное.

— В компании GOOGLE можно не только фотографию, но и само домашнее животное принести, пожалуйста! Приходи на работу с кошкой или с тараканом. Все будут очень рады. При этом компания реализует проекты, которые раньше были фантастическими и никому даже в голову не приходили. И растет быстрее любых других компаний. Мы подобных конкурсов еще не проводили. Но у нас есть внутренний портал, куда можно выложить фотографии с пикника, с поездки. Многие наши сотрудники это делают, другие смотрят и комментируют. Это элемент корпоративной культуры.

На конференции обсуждалась тема циркуляции негативных слухов среди сотрудников. Было предложение — запускать свои собственные позитивные слухи через проверенных людей. Что Вы думаете по этому поводу?

— Негативные слухи, как и любые другие, рождаются при условии недостатка информации. Если информации совсем мало, слухи ширятся, множатся и потом достигают таких масштабов, что диву даешься, как это кому-то в голову могло прийти. Рецепт один — давать честную правдивую информацию.

Слово «стресс» чаще всего носит негативную окраску. А может ли стресс быть конструктивным?

— Бывает стресс убивающий, когда опускаются руки. Но если градус стресса чуть-чуть пониже, это уже мотиватор. Да, больно, да, трудно, но я упрусь и сделаю.

Стало общим местом говорить, что с китайского кризис переводится одновременно как опасность и возможность. Какое определение даете кризису Вы?

— Знаете, я общался с людьми, прошедшими Великую Отечественную войну, и удивился следующему: в годы ВОВ можно было жить. Война была образом жизни целого народа, целой страны. А кризис — не война. Да и вообще, кризисов нет. Есть жизнь, которая поворачивается разными сторонами. Сейчас повернулась стороной менее комфортной, зато гораздо более открытой к различным возможностям. На них и нужно смотреть.

Ваш прогноз развития кризиса.

— Для того чтобы что-то предсказывать, нужно очень много знать, иметь информацию из первых рук, датчики, измерительные приборы. У Гидрометцентра все это есть, и то не всегда получается предсказывать погоду. Я не возьму на себя смелость делать прогнозы относительно макроэкономических вещей. Но могу сказать: мы вместе с коллегами готовимся к затяжному шторму, в течение которого нужно будет держаться, довольствоваться малым и плыть по течению, чтобы не перевернуло лодку.

Кажется, что сейчас многие мобилизуются, а когда наступит подъем, продемонстрируют истинную мощь своих компаний.

— Я очень на это надеюсь. История России показывает, что всегда после кризисов и войн страна совершала мощнейший скачок. Если сравнивать 1998 год и 2008 год, тогда кризис прошел легко. Возможно, потому что прошлому кризису предшествовали события, на фоне которых он не смотрелся страшно. А сейчас что? Десять лет жили хорошо, красиво, вкусно и богато, от этого приходится отказываться — конечно, болезненно. Я думаю, что в результате кризиса выживут те компании, которые располагают более передовыми технологиями; люди проявят свои лучшие качества; студенты, которые недавно окончили обучение, «пролечатся» и поймут, что для того, чтобы зарабатывать, необходимо трудиться.

А если сравнивать текущую ситуацию не с 1998-м годом, а с Великой Депрессией?

— По своим причинам и последствиям этот кризис — совсем другой момент истины. По результатам той рецессии было подписано Бреттон-Вудское соглашение, которое давно себя изжило. Те проблемы, которые оно должно было решить, оказались нерешенными. Загнанными и отодвинутыми. Сейчас, надеюсь, будет выбран другой экономический механизм, который нас убережет от похожих ошибок.

Во время Великой Депрессии большой расцвет получила культура — не только в Соединенных Штатах, но и в России. Сегодня таких культурных скачков не наблюдается. С чем это связано, как Вы думаете?

— Интересный вопрос. На самом деле культура у нас деградирует. Это связано со средствами

массовой информации, которые за деньги тиражируют все подряд, а создание истинных произведений замалчивается и затмевается. Разглядеть настоящие культурные шедевры всегда было трудно, а в последнее время особенно трудно из-за шелухи, которая несется с экранов телевизоров и газет низкого уровня. И у тебя физически нет времени отделять зерна. С другой стороны, толчком для создания шедевров часто служат глубокие переживания авторов. В этом смысле почва для культурных произведений сейчас очень благодатная. Но шедевры просто так не рождаются: автор должен находиться в культурной среде, где его могут оценить и поддержать, подмотивировать, сказать, пиши еще. Нужен какой-то развивающийся пласт. Думаю, этот кризис даст определенный культурный пласт. По крайней мере, юмористы и сатирики снова вышли на большую сцену.

Вернемся к конференции. У одного из спикеров в докладе прозвучала фраза: «Не могу представить, что должно случиться в России, чтобы народ перестал пить пиво». Докладчик подчеркнул, что их компанию кризис практически не задел. По Вашим наблюдениям, кому еще сегодня хорошо живется?

— Да, кризис далеко не для всех стал болезненным явлением. Прекрасно себя чувствуют «алкоголики», «табачники», увеличилась выручка у казино и компаний, которые занимаются онлайн-играми в Интернете. Знаю, что фармацевты хорошо живут — мало того, что лекарства подорожали, еще и увеличились объемы продаж. Пороки в трудные моменты получают развитие. Как, впрочем, и добродетели.

А как живется компании HUMAN CAPITAL?

— Кризис, безусловно, нас коснулся. Мы сократили расходы. Перестраиваем работу с клиентами, ведь они также сокращают расходы, и те сервисы, которые раньше покупались, теперь многим не нужны. Нельзя продать клиенту то, что ему не нужно... хотя можно, но только один раз, и это не наша специальность. Мы меняем продукт, который предлагаем клиентам, отшелушивая все наносное и ненужное, оставляя саму суть услуги, которую мы готовы предоставлять по сниженным ценам не в ущерб качеству.

А расходы на персонал пришлось сократить?

—Зарплата есть, мы ее не сократили. Но существуют всякие премии, бонусы, KPI, которые сейчас гораздо труднее выполнить. Поэтому объективно доход сотрудников сократился. А что? Всем тяжело. Но все держатся за работу. Еще мы убрали роскошное страхование, сократили часть расходов на сотовую связь и различные блага. Увольнений не было; бизнес у нас особенный, нет необходимости увольнять и набирать людей. Сотрудники очень сильно зависят от того, сколько бизнеса они делают, как они зарабатывают, и неэффективные работники просто вынуждены уходить сами. Но с гордостью могу сказать, что таких немного. Большинство согласно работать с нами, пусть с минимальным уровнем дохода, но зато с надеждой на будущее.

Корпоративы не проводите?

— Нет. Расходы на корпоративные мероприятия мы умножили на ноль. И никакого негативного резонанса со стороны коллектива не было. Все прекрасно все понимают.

Каким образом Вы мотивируете персонал?

— Не мешаю работать. Я думаю, что они взрослые зрелые люди, которых не надо по мелочи контролировать и по мелочи мотивировать. Девиз нашей компании — «Предоставление максимальной свободы для достижения потрясающих результатов». И наиболее потрясающих результатов мы ждем именно в кризис.

Вы в рекрутинге 15 лет, не хотели бы сменить род деятельности? Не кажется, что в этой сфере Вы уже сделали все?

— Временами мне, конечно, кажется, что я исчерпал в рекрутинге все. Но решение уходить я даже не рассматриваю. А интерес только подогревается текущей экономической ситуацией. Вызовы времени волнуют кровь.

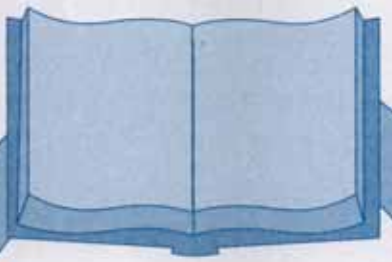
Наверняка у Вас были ситуации, когда ничего не хотелось делать и приходилось бороться с ленью. Как промотивировать самого себя?

— Я с ленью постоянно борюсь и проигрываю с огромным счетом, поэтому внятных рекомендаций дать не могу. Любую лень может победить искренний интерес к работе и делу, которым занимаешься. Тебе интересно, тогда тебе не лень. А если неинтересно, начинается «не хочу», болезни, другие дела. Интерес и желание что-то делать — главная самомотивация.

Какие основные методы мотивации Вы можете посоветовать молодым руководителям, которые только начинают выводить свои компании на рынок?

— Могу посоветовать только не слушать никого и думать своей головой. Решать самому, как мотивировать сотрудников, не передоверять это ни HR-ам, ни внешним консультантам. По крайней мере, первое время. Строить равные, дружеские, заинтересованные отношения с коллегами. И помнить иногда, что пиво в пятницу дает гораздо больше идей и мотиваций, чем самое скучное и занудное совещание в понедельник.

раздел: ИССЛЕДОВАНИЯ И НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ



с. 42

Т.И. Овчинникова

Опыт показывает, что эффективное развитие предприятий заключено в использовании ими преимуществ в сырьевой, территориальной, информационной, интеллектуальной и других сферах...

с. 45

Г.А. Реймаров

По профилю личности опытный психолог может составить подробный словесный портрет испытуемого, поражая последнего тонкостью описания личности его, любимого....

с. 49

Э. Зорина

Организационная динамика на современных предприятиях требует постоянного контроля над степенью удовлетворенности сотрудников...

с. 51

О.Р. Юнг

Работник должен знать, как администрация учреждения оценивает результаты его труда и его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей...

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ В РАЗВИТИИ АПК

(НА ПРИМЕРЕ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО КОМПЛЕКСА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Опыт показывает, что эффективное развитие предприятий заключено в использовании ими преимуществ в сырьевой, территориальной, информационной, интеллектуальной и других сферах. Конкурирующие позиции организаций основаны на интеллектуализации используемых ими технологий, обеспечивающих резкое повышение производительности труда, наукоемкости продукции, существенном повышении значения деятельности, связанной с производством, хранением и передачей знаний.

Т.И. Овчинникова, *профессор ГОУ ВПО «Воронежская государственная технологическая академия»*

Глобализация мировой экономики и жесткая конкуренция обуславливают сокращение жизненного цикла продукции. Необходимо активное внедрение интеллектуальных ресурсов, которые выступают важным фактором обеспечения конкурентоспособности экономики. Под интеллектуальными ресурсами понимают кадровых работников, использующих творческие способности и активно внедряющих их в трудовую деятельность. Утрата креативных работников, недоработки в делопроизводственной, технической, информационной подсистемах системы управления персоналом, недоучет качественных параметров в обслуживающей деятельности работников, относительно низкая квалификация подготовки специалистов в вузах и другие факторы являются разрушительными для организаций.

Воронежская область характеризуется высокоразвитым интеллектуальным потенциалом, по относительному количеству лиц с высшим образованием область входит в десятку развитых областей (таблица 1).

Как видно из таблицы 1, Воронежская область, в числе организаций, выполняющих исследования и ведущих разработки, уступает лишь Московской области и г. Москве.

Эффективное использование интеллектуального потенциала может в ближайшее десятилетие обеспечить рост экономики области при условии, если этот потенциал будет трансформироваться в производство (с учетом того фактора, что по объему валового регионального продукта на душу населения область занимает одно из последних мест в Центральном федеральном округе). Отсюда — низкий жизненный уровень жителей региона, низкая заработная плата в агропромышленном комплексе.

Рассмотрим причины и направления развития интеллектуального использования ресурсов на примере зернопродуктового комплекса (рисунок 1).

В зернопродуктовом комплексе региона, как части АПК, продолжается ухудшение качества трудового потенциала: часть высококвалифицированных специалистов, в частности научных работников НИИ и вузов, получая низкую заработную плату, не стремятся к научным достижениям или выезжают в страны с лучшими для научной деятельности условиями (США, Германия).

Кроме того, причиной снижения научного потенциала в АПК является нестабильность работы научных учреждений. В 2003 г. в условиях неполной занятости находились 15,8% работников. Учитывая низкую заработную плату в вузах, профессорско-преподавательский состав на 18% — это люди предпенсионного и пенсионного возраста, тогда как в США —

сорока и сорокапятилетние работники.

На предприятиях зерноперерабатывающего комплекса имеет место нерациональное использование интеллектуального потенциала: существует перекос между объективным спросом и предложением специалистов с высшим образованием. Стремительно растет число студентов (на 10 тыс. населения насчитывается 700 студентов; для сравнения: в 1990 году последняя цифра составляла 170 человек), вместе с тем подготовка специалистов с высшим образованием не согласуется с потребностью работников нужных профессий (как это делается в развитых странах). К примеру, государство утратило современный научно-технический уровень машиностроения, автоматизации и аппаратов для пищевой промышленности, производимая продукция сельскохозяйственной машиностроительной промышленности приобретает слесарно-сборочный характер, не отвечая требованиям рынка. 0,1% общего объема используемой техники — это техника отечественного производства, отвечающая научно-техническим современным требованиям.

Проблема интеллектуального использования ресурсов в зернопродуктовом комплексе — одна из острейших. Интеллектуальные ресурсы расширяют трехфакторную модель экономического развития «земля — труд — капитал», превращая рабочую силу в труд, землю и недра — в условия производства, а сбережения — в инновации.

Дж. Стиглиц отмечает, что в России, стремясь сократить путь к капитализму, создавая рыночную экономику, не заботятся о создании фундаментальных институтов, а если и создаются таковые, то без фундаментальной инфраструктуры. Администрация региона, позволяющая увеличиваться числу вузов и количеству студентов в вузах, не заботится об основных фондах этих учреждений, которые не только не улучшились, а ухудшились.

Считаем, что в регионе необходимо создавать инновационную систему нового типа, которая потребует от нового подхода развития отраслей, способствующих увеличению интеллектуальных ресурсов. В настоящее время ни наука, ни образование не способны адекватно реагировать на по-

Таблица 1. Численность персонала, занятого исследованиями и разработками

	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Российская Федерация	887 729	885 568	870 878	858 470	839 338	813 207	807 066	801 135
Центральный федеральный округ	455 985	453 329	440 577	431 718	420 375	408 330	411 958	415 522
Белгородская область	1 953	1 677	1 788	1 487	1 321	1 289	1 297	1 314
Брянская область	2 611	2 464	2 034	2 115	1 816	1 927	1 770	1 950
Владимирская область	9 499	9 197	8 873	8 244	8 638	7 913	7 640	7 453
Воронежская область	13 140	12 979	14 487	13 993	13 772	13 806	14 144	14 984
Ивановская область	1 557	1 574	1 554	1 417	1 289	1 105	918	892
Калужская область	11 881	11 654	11 835	13 644	10 778	10 413	10 708	10 920
Костромская область	305	344	249	219	159	147	139	137
Курская область	2 016	1 980	1 879	1 830	1 641	1 571	3 469	3 377
Липецкая область	547	348	371	367	367	362	417	352
Московская область	100 601	101 518	90 561	96 328	90 755	88 681	91 062	88 114
Орловская область	1 900	1 856	1 908	1 508	1 260	920	1 082	1 006
Рязанская область	3 637	3 208	3 149	3 030	2 976	3 311	3 461	3 584
Смоленская область	1 102	1 074	926	1 072	986	944	1 170	1 094
Тамбовская область	2 933	3 069	3 168	2 827	2 825	2 800	2 285	2 282
Тверская область	5 978	6 363	6 192	6 007	5 628	5 499	5 430	5 340
Тульская область	10 241	10 198	9 811	10 131	10 304	9 959	10 359	7 544
Ярославская область	9 259	9 145	8 545	7 876	7 593	6 608	6 660	7 190
г. Москва	276 825	274 681	273 247	259 623	258 267	251 075	249 947	257 989

требности экономики, поскольку они сами находятся в кризисном состоянии. Однако необходимо уже сейчас обеспечить новый подход, который бы использовал интеллектуальные ресурсы для рационального использования их в АПК, и в частности — в зернопродуктовом комплексе.

Считаем, необходима эффективная государственная политика в научно-производственной сфере, рассчитанная на учет того фактора, что в кризисные времена проблема продовольственной безопасности стоит особо остро, поскольку является ядром социально-экономической политики. Известно, что персонал зернопродуктового комплекса достаточно инерционен по отношению к внедрению бизнес-проектов, он формируется десятилетиями, поэтому острой остается потребность в совершенствовании научного менеджмента этих предприятий, который сумеет создать гибкие и мобильные коллективы, материально и морально поощряя персонал за участие в нововведениях, что позволит конкурировать зерноподуктовым предприятиям региона на мировом рынке.

Рисунок 1. Причины и направления развития интеллектуального использования ресурсов в зернопродуктовом комплексе

Система развития интеллектуального использования ресурсов

Причины неэффективной работы зернопродуктового комплекса	Направления использования интеллектуальных ресурсов
➤ ухудшение качества трудового потенциала; ➤ низкая заработная плата работников комплекса; ➤ нестабильность государственного финансирования научно-исследовательских учреждений; ➤ превышение возрастного ценза работников комплекса; ➤ перекос между объективным спросом и предложением специалистов с высшим образованием; ➤ низкий научно-технический уровень машиностроения, автоматизации и аппаратов для пищевой промышленности (слесарно-сборочный характер).	➤ оптимизация подготовки специалистов, в том числе обслуживающего персонала, в вузах, колледжах, техникумах и на производстве; ➤ стимулирующая стратификация заработной платы, способствующая использованию современной техники; ➤ усиление государственного финансирования вузов, НИИ и предприятий, эффективно функционирующих на рынке; ➤ внедрение современной технической базы (отказ от сборки импортной техники).

Давайте познакомимся?

Это просто, как

Раз! Два! Три!

ЗАКАЖИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «Секретарское дело» НА 3 МЕСЯЦА

отправив заполненную анкету по адресу
117036, Москва, а/я 10,
либо зарегистрировавшись на сайте
www.sekretarskoe-delo.ru

По дополнительным вопросам
просьба обращаться к Обведовой Веронике,
8-495-542-16-13, 8-925-542-16-13,
books@top-personal.ru

Анкета:

- ✓ *ФИО* .....
- ✓ *должность* .....
- ✓ *название компании* .....
- ✓ *количество сотрудников* .....
- ✓ *вид деятельности* .....
- ✓ *e-mail* .....
- ✓ *контактный телефон* .....
- ✓ *адрес доставки* .....

ПРОФИЛИРОВАНИЕ - ТОПОРНОЕ СРЕДСТВО ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ И ДОЛЖНОСТЕЙ

Г.А. Реймаров
Франко-Российский институт делового администрирования, г. Обнинск

Слово «оценка» и в простой житейской практике, и в математической статистике предполагает количественное выражение: сколько стоит; чему равно наиболее вероятное значение. Выражения вроде «дал негативную оценку действиям подчиненного» можно интерпретировать как оценку по шкале, состоящей из двух позиций: негоден-годен (0,1). Хотя это уже не оценка, а классификация. Сайт http://www.hr-zone.net/ предлагает список из 12 терминов, используемых для описания различных методик оценки эффективности деятельности. Вдаваться в подробности именования этих методик нет смысла. Главное, что должно интересовать специалиста: независимо от названия методика должна быть пригодной для принятия решений, мотивирующих качественный труд, обеспечивающей минимум ошибочных и несправедливых решений. Это возможно только в том случае, когда обеспечивается необходимая относительная точность оценок [1].

Профилирование — давняя процедура, используемая при анализе результатов психологического тестирования. По профилю личности опытный психолог может составить подробный словесный портрет испытуемого, поражая последнего тонкостью описания личности его, любимого. Хотя два психолога, как правило, разойдутся в акцентах, если имеют дело с психически здоровым «средним» человеком. Субъективизм в интерпретации профилей личности неизбежен, несмотря на то, что существует множество монографий и различных руководств, обобщающих опыт мастеров и подмастерьев.

Примеров ядовитых руководств — множество. Полтора десятка лет назад мне подарили набор плакатов с множеством профилей по тестам MMPI (вариант СМИЛ), Кеттелла, Амтхауэра, Равена, а также с наглядными иллюстрациями, помогающими интерпретировать результаты тестирования по тестам Лири, Розенцвейга, Сцонди и др. Авторы этого труда были явно не в ладах с алгеброй. К рисунку с подзаголовком « F-K сырые оценки» была приведена «формула» 6 F-K <10 с интерпретацией «Указание на реальные трудности личности, подчеркивание имеющихся дефектов характера». Отдельные пары ломаных кривых внешне были трудно различимы, но интерпретировались чрезвычайно подробно и по-разному.

Профили, прошедшие испытания временем, позволяют достаточно успешно решать задачи психодиагностики. Как утверждают специалисты, вероятность ошибки второго рода (пропуска явной патологии) с помощью MMPI не превышает 5%.

Оставляя в стороне вопрос о правомочности использования клинических тестов в практике кадровой работы (что поделаешь, отечественные традиции), обратимся к следующему уровню развития инструментария — «оптимальным» профилям. В этом случае для заданной специальности (должности) вместо шкал тестов часто используются профессионально важные качества (ПВК).

На сайте HR-лаборатории «Гуманитарные технологии» предлагаются два рецепта построения «идеального профиля» специалиста:

- Экспертный метод. Оптимальный уровень ПВК оценивают эксперты (руководители, HR-менеджеры, психологи и др.).
- Усреднение данных успешных специалистов.

Казалось бы, все просто: усреднили данные экспертов или результаты тестирования успешных

специалистов, получили эталон для сравнений. Остается только анализировать и интерпретировать расхождения «идеального профиля» и реальных профилей работников, предлагать меры по совершенствованию и развитию каждого ПВК.

В математической статистике существует непреложное правило принятия решений на основе экспериментальных данных: любой вывод должен основываться на использовании количественных критериев соответствующей гипотезы.

В рассматриваемом случае следует иметь в виду:

1. Выявление ПВК — непростая задача, требующая исследования специфики деятельности в каждой должности (для существенно различающихся должностей и рабочих мест набор ПВК и распределение весов этих ПВК различны). При этом:

1.1. Нужно иметь гарантии полноты и достаточности имеющегося набора ПВК;

1.2. Желательно указать относительный вес каждого из ПВК (не все ПВК равноценны). Назначение весов особенно важно при большом числе ПВК.

2. Нахождение «оптимального уровня ПВК» с помощью экспертов чревато большими ошибками.

3. Процедура усреднения данных успешных специалистов некорректна. Для человека, знакомого со статистикой, математическое ожидание (среднее значение) — это достаточно устойчивая (робастная) оценка центра тяжести распределения, а в данном случае характеристика абстрактного середняка. Но это никак не эталон и, тем более, не оптимум. Оптимум смещен относительно среднего [2].

Выборка, используемая при усреднении ПВК успешных (в заданной должности) работников, часто бывает неоднородной (например, составлена из данных, полученных на разных предприятиях с отличающимися условиями деятельности). Она, кроме того, неизбежно «засорена» данными, полученными от реально неуспешных работников (из-за ошибок сортировки).

Строгое решение задачи селекции эффективных ПВК и расчета их весов было предложено автором более 15 лет назад при разработке программно-методического комплекса (ПМК) СТРЕП [2]. В основе решения — сравнение результатов тестирования и данных экспертной оценки успешности деятельности с помощью процедуры дискриминантного анализа. СТРЕП позволяет отбирать шкалы тестов и ПВК, обеспечивающие разделение выборок успешных и неуспешных работников, отбраковывать малоинформативные тесты и ПВК, рассчитывать эффективные решающие правила классификации и оценки ошибок. К сожалению, ПМК СТРЕП нашел ограниченное применение среди психологов, традиционно предпочитающих расчетам качественные оценки.

Блестящее решение задачи психодиагностики пригодности работников к выполнению конкретных функций реализовано Т.П. Зинченко и А.А. Фрумкиным [3]: расстояние по Хэммингу в качестве меры различия эталонного и реального портрета работника. Это образец использования строгого математического аппарата профессиональными психологами. Говоря об упрощенных вариантах решения задачи с использованием «модных» или популярных тестов, авторы приводят известное высказывание А. Маслоу: «Если единственным инструментом, который имеется в распоряжении человека, является молоток, то есть опасность, что все окружающее он будет воспринимать как гвозди».

Технология профилирования заняла доминирующие позиции при решении связанных задач — оценки соответствия работников требованиям должности и оценки рабочих мест (грейдирования). Причины — наглядность отображения результатов, привычка (ведущие методологи и многие «эйчары» имеют психологическое образование). Однако это как раз случай использования молотка в качестве средства измерения.

Можно считать допустимым использование профилей должностей при оценочном собеседовании, когда подбирается кандидат на некоторую должность. Длительное (более часа) собеседование не приветствуется. В этом случае психологу помогает множество других данных, его профессиональный опыт и интуиция.

Обратимся к количественным характеристикам профилей:

1. Состав и количество учитываемых факторов. При выборе факторов ориентируются на общедоступные, универсальные показатели, не связанные со спецификой деятельности. Основную часть факторов (компетенций) составляют деловые и личностные качества. (Пример: 11 универсальных факторов поведения HR-лаборатории). Иногда включаются дополнительно специфические факторы (например, умение торговать), анкетные данные (семейное положение, удаленность проживания и пр.). Широкое распространение получило использование в качестве компетенций факторов личности по тесту Кеттелла.

2. Шкалы факторов — от 2 до 7 позиций.

То есть, выражаясь на языке статистики, исходные данные — выборки с малым числом опытов и грубой шкалой. Проблемой представляется шкалирование анкетных данных. Выборки непригодны для корректного статистического анализа и могут быть использованы лишь для качественных разведочных прикидок, но не для измерений.

Принципиальным является также вопрос о положении оптимума. При личностном тестировании естественно, что «норма» по отдельным шкалам находится в середине диапазона. Например, чтобы выглядеть как «настоящий мужчина» при ответах на вопросы теста MMPI, нельзя сильно любить театр, бояться змей, лучше любить стрелять и драться. Иначе будешь заподозрен в гомосексуа-

Замечания по книге В.П. Чемекова «Грейдинг: технология построения системы управления персоналом» - М.: Вершина, 2007 г.

Фрагменты текста книги (выделены курсивом)	Наши комментарии
С. 12-13. *«Мониторинг результативности сотрудников»* и *«оценка исполнения»* представлены как бизнес-процессы специалистов по управлению персоналом.	Это функции непосредственных руководителей сотрудников.
С. 44. Перечисляются три варианта построения линии зарплат, два из которых заведомо непригодны. Естественный метод, основанный на статистическом анализе, подвергается сомнению: *«Поскольку линия зарплаты не является отражением простой предсказуемой зависимости уровня оплаты от «веса» должности, никто и не пытается построить такую линию или уточнить ее».*	Стремление построить линию зарплаты (полиномиальная регрессия) естественно и просто реализуется.
С. 51. *«...линия зарплаты является функцией, близкой к линейной».*	Утверждение, противоречащее предыдущему (п.2).
С. 51. *«...нужно ответить на вопрос: равноценны ли должности с весами 345, 356, 388? Легко заметить, что решение этой задачи сопряжено и с определением разрядности числа, отражающего «вес» должности. Понятно, что двузначные числа недостаточны для наглядного сравнения «весов», поиска различий и применения критерия. Четырехзначные числа создают иные проблемы: громоздкость, усложнение вычислений и невозможность компактной записи».*	1. Следует руководствоваться не рассуждениями о ситуации, а правилом культуры эксперимента: число знаков в результате расчетов (измерений) должно соответствовать точности выполненных расчетов. А громоздкость, усложнение вычислений и невозможность компактной записи - проблема только для тех, кто выполняет расчеты вручную.
С. 89 *«...будет ли она (организация - Р.Г.) платить за хорошие знания работника, превосходящие требования должности?».*	Дается отрицательный ответ, с которым нельзя согласиться. «Лишних профессиональных знаний» не бывает. Это резерв развития, признак подготовленности к внедрению инноваций, к профессиональному и должностному росту. Лица с повышенными профессиональными знаниями - антиподы ограниченных лиц, «прилагательных» к должности. Г. Форд с его «парой рук» прав, только если речь идет о работе на конвейере.
С. 94. Критика *«вдохновенного многостраничного описания эталонного работника» с помощью профессиограммы. «Описанный в профессиограмме работник оказывался настолько идеальным, что в природе таковых не встречалось».*	Что же это за эталон, если он легко достижим? По определению, эталон - идеал, удобный в качестве предельной верхней шкалы оценок (например, 100 относительных единиц). Автор не ориентируется на измерения.
С. 98. *«Можно быть человеком страстным, всегда к чему-то стремящимся, добивающимся задуманного, но при этом - преступником. Таким образом, следует отличить «содержательные» мотивы (к чему человек стремится) от «динамических» (какова сила этого стремления). Сила желания или стремления человека чаще всего видна невооруженным глазом по его поведению и речи. А вот содержательная мотивация почти всегда скрыта, и для ее обнаружения требуются достаточно дорогие процедуры: от проективных тестов и длительного наблюдения до детектора лжи».*	В советский период наиболее ярые идеологи интересовались: а для чего этот человек стремился стать победителем соцсоревнования? Нет ли тут корысти и опасных замыслов? Следует ли принимать эстафету таких расследований «эйчарам»?
С. 99. *«Написание должностных инструкций также традиционно считается задачей кадровика».*	Можно принять такую постановку задачи только к непромышленному персоналу.
С. 113. Идеология построения требований к должности на базе стратегии, корпоративной культуры компании.	Неприменимо к основному промышленному персоналу, где справедливее постановка задачи: от технологии - к требованиям должности.
С. 122-123. *«Не применяя строгой статистики, можно «на глаз» определить, равномерна шкала или нет».*	Автор не мучается вопросами: достаточно ли число опытов, представительна ли выборка для правки шкал (рис. 33). Может быть, формулировки пунктов неудачны?
С. 123, табл. 9. *«Матрица для анализа связанности пунктов в одной шкале».*	1) Корреляция соседних шкал - неизбежное следствие дискретного представления оценок; 2) При коэффициенте корреляции, равном 0,8, утверждать, что шкалы отражают практически одно и то же, нельзя.
С. 123-124, табл. 10. *«Взаимные корреляции между шкалами дают картину их дублирования. Если в результате этой работы обнаружится, что корреляция между шкалами слишком высока (коэффициент не менее 0,8), то можно считать, что они дублируют друг друга, и одну из них следует убрать без ущерба для точности методики. Слишком слабая корреляция шкал (до 0,3) должна настораживать лишь тогда, когда они относятся к одному фактору».*	Вновь принятие решений «на глазок» на основании неуместного расчета коэффициентов корреляции. При этом неясно, насколько представительны выборки, каковы статистические ошибки расчета коэффициентов. См. далее еще замечания по расчетам коэффициентов корреляции.
С. 124. *«При разработке шкал важно соблюдать баланс количества и конкретности. Если малое число параметров должности «огрубляет» методику, то большое ее «перегружает». Наиболее широкие факторы универсальны, применимы к любым работам в любой компании, более конкретные трудно использовать для широкого ряда работ или в разных организациях... Следовательно, чем больше параметров должности, тем труднее сбалансировать всю систему компенсируемых факторов».*	Автор ориентируется на использование малого числа «широких» факторов для обеспечения универсальности. При этом не рассматривается ошибка оценивания.
С. 138-144. *«Методика оценки должности на основании «личностного подхода».*	Путь: от 10 шкал - результатов тестирования (тест Кеттелла легко осознается и обходится оцениваемым работником) - к умозрительно сформированной конструкции 5 параметров должности. Грубо. Трудно реализовать для инженерных должностей.
С. 140. Считается возможным *«к полученным результатам применить математические методы (например, факторный анализ)»*	Возникает сомнение: имеет ли автор достаточное представление о факторном анализе.
С. 141. *«...экономика, бизнес - это гуманитарные науки»*	Бизнес - не наука, экономика - не гуманитарная наука.
С. 144. *«Результаты тестирования и код должности следует скоррелировать. При этом мы должны помнить, что если в методике - 9 параметров должности, а в тесте - 16, то надо вычислить корреляцию между 9 цифрами профиля должности и данными соответствующих 9 шкал опросника Кеттелла. Высокая корреляция обрадует кадровика, но говорит ли она о пригодности кандидата?». «...если у HR нет возможности проводить корреляционные исследования связи качеств человека с эффективностью деятельности...»*	В математической статистике термина «скоррелировать» нет. Процедуры, обеспечивающие максимальную коррелированность опытных и прогнозируемых данных (регрессионный анализ), автор вряд ли имеет в виду. Считать коэффициент корреляции между 9 парами неточных данных - верх безграмотности. Автор, тем не менее, проводит такие «корреляционные исследования» (см. далее).
С. 167. Автор рассчитывает коэффициент корреляции для 9 пар данных табл. 24 (он равен -0,39), на основании чего делается вывод о несоответствии работника требованиям должности юриста.	Мало того, что расчет коэффициента корреляции для 9 пар данных некорректен (доверительный интервал при этом (-1;+1), и приличными считаются расчеты корреляции при числе пар опытов выше 50). Коэффициент корреляции не может служить мерой сходства профилей. Например, при постоянном систематическом смещении одного профиля относительно другого (любого знака) коэффициент корреляции будет равен единице. Строгое решение задачи сравнения профилей реализовано Т.П. Зинченко и А.А. Фрумкиным [3].
С. 153. Табл.18. *«С помощью аттестационной матрицы можно определить, какие «корпоративные силы» действуют на сотрудника, его мотивацию, увидеть его будущее в организации».*	Возникает естественный вопрос: а не слишком ли грубо, определив координату сотрудника в одной из девяти клеток матрицы, делать столь ответственные и детальные заключения?
С. 161. Табл. 21. *«Кадровые предписания по итогам аттестации».*	То же замечание, что и в предыдущем пункте.
С. 154. Рис. 41. Иллюстрация того, как *«определять соответствие сотрудника должности с математической точностью».* Полные профили после сведения в три компетенции сотрудника (10-10-9) сравниваются с тремя профилями должности (10-9-10).	Еще один шаг в сторону предельно грубой оценки.
Оригинальные словосочетания: - «вероятность случайности» - с. 25; - «достаточно незначительны» - с. 57; - «некоторые из которых» - с. 177.	Без комментариев.

лизме. Напротив, демонстрация избытка качеств бравого парня дает основание заподозрить вас как потенциального садиста и преступника.

При вербальном отражении факторов, характеризующих знания и качество труда, наилучшее значение оказывается в первой позиции шкалы. Выбрав позиции в середине шкал в роли наиболее предпочтительных, мы получаем для лучших работников логический тупик: «лишние» знания и «излишнее» профессиональное мастерство. В.П. Чемеков [4] предлагает ограничиться содержательным анализом каждой шкалы. Другие авторы предлагают учитывать только отклонения профиля кандидата от эталона в худшую сторону.

Корректное решение очевидно. В разработанной нами системе комплексной оценки кадров «Персона» в качестве оптимальных значений факторов (признаков) используются наиболее выраженные позиции шкал [5,6]. Вес каждого фактора устанавливается в диапазоне от 0 до 1,0. При этом нет ни логического тупика, ни завышений оценки по причине преуспевания в смежных областях.

В нашей практике был случай, когда директор одного из диспетчерских управлений, получивший более низкую оценку (рейтинг) в сравнении со своим заместителем — кандидатом наук, требовал провести настройку оптимальных значений признаков подобно тому, как это делается при построении профилей должности. Фактически — ввести наказание за «излишний» профессионализм.

Профилирование — естественный инструмент психодиагностики. Но использовать этот эндемик в оценивании персонала недопустимо по причине примитивизма инструмента. Ошибки оценивания — источники последующих несправедливых, ошибочных кадровых решений.

В этом плане показательна популярная книга В.П. Чемекова [4], второй тираж которой без переработки недавно вышел в свет. Характерные ошибки, возникающие при использовании психологического подхода для совместного решения задачи оценки работников и оценки рабочих мест с помощью профилей компетенций, приведены в таблице.

Технологии, базирующиеся на инженерном подходе к управлению, развиваются за рубежом [2]. Однако многие лидеры отечественного HR-менеджмента предпочитают внедрение личностно-компетентностного подхода за пределами его естественной сферы действия — обучения и развития. В итоге патология, овладев массами, стала не просто нормой, но и своеобразной классикой. Наиболее активные переносчики «профильной» технологии предлагают оформить ее как стандарт.

Общие замечания:

1. Оценка не может сводиться к описанию смысла несовпадений пар позиций двух малых, искусственно сконструированных профилей.

2. Автор не в ладах с метрологией и здравым смыслом, сведенным к вычислениям (основами статистики).

3. Чисто психологический подход к оцениванию не может быть продуктивным.

Проблема экологии знаний в последнее время стала особенно острой. Например, с точки зрения науки астрология является лженаучным учением, шарлатанством и разновидностью гадательной магии. В то же время такая сравнительно приличная газета, как «Известия», предоставляет свою последнюю страницу гороскопам.

Популяризации броских, агрессивных поделок под видом передовых HR-технологий способствует низкий уровень общей грамотности «эйчаров». Оценка «на глазок» вполне устраивает большинство руководителей, поскольку не мешает реальному управлению и принятию основных кадровых решений. Пусть эти решения не обоснованы, не подготовлены.

Для продавцов супермаркетов, сотрудников малых предприятий и бизнес-структур, выполняющих простые функции, достаточно управления производственным поведением и компетенциями, на что ориентирует цитируемая книга. Иное дело — промышленный персонал, роль которого возросла. Скорость выхода из кризиса будет определяться темпами оздоровления реального сектора экономики, усиления ее конкурентоспособности, повышения производительности и качества труда работников. В этом случае требуется оценка деятельности, управление качеством труда.

Оценка по делу, по достоинству — трудная задача. Корректное измерение качества труда каждого работника (оценка) возможно только на основе инженерного подхода к управлению [6]. Для реализации на практике единой системы оплаты и стимулирования труда описательные технологии не годятся.

Актуальна проблема оценки руководителей среднего звена и резерва руководителей, где важно учитывать не только способности, но и то, насколько успешно реализуется претендентами их потенциал при выполнении конкретных функций.

Кризисная ситуация заставляет пересматривать сложившиеся стереотипы. Интересы реального производства (а именно они движут прогресс) требуют отказа от манипулирования людьми и топорных методик.

Литература

1. Реймаров Г.А. Ошибки экспертной оценки деятельности. Сб. докладов V Международной конференции «Идентификация систем и задачи управления» SICPRO'06 (30.01 — 02.02.2006г., г. Москва). С. 997-1008.

2. Реймаров Г.А. Два подхода к оценке персонала. // «Управление персоналом». 1999, № 4. С. 31-38.

3. Зинченко Т.П., Фрумкин А.А. Автоматизированная система профессиональной психодиагностики // Психологические исследования: Сборник научных и методических материалов. Вып. 1. СПб, 1997.

4. В.П. Чемеков. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — М.: Вершина, 2007.

5. Г.А. Реймаров, В.В. Ионов, Р.К. Грицук. Анализ экспертных данных в системе оценки кадров «Персона». // Сб. докладов IV Международной конференции. «Идентификация систем и задачи управления» SICPRO'05 (25-28 января 2005г., г. Москва). С. 1602-1637.

Реймаров Г.А., Ионов В.В., Соловьев Н.П. Комплексная оценка персонала. // Управление персоналом, 2008, № 7. С. 42-48.

«КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ» КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Э. Зорина

Сложность задач стратегического планирования и управления персоналом возрастает и порождает потребность организаций в использовании арсенала технологий стратегического менеджмента с целью реализации комплексного подхода в управлении персоналом.

Согласно результатам многочисленных исследований проблем управления персоналом ключевой проблемой является удовлетворенность сотрудниками выполняемой ими работой, перспектива гибкого кадрового обеспечения организации, являющегося необходимым условием достижения стратегических целей. С точки зрения социологии феномен удовлетворенности рассматривается сквозь призму таких понятий, как социальные роли и статусы, соответствие желаемого и действительного, соответствие деятельности ценностных ориентациях и предпочтениям, социальная идентификация, социальное окружение. Следовательно, изучая специфику управления персоналом в производственной организации, необходимо сконцентрировать внимание на социально обусловленных аспектах деятельности сотрудников.

В текущей экономической ситуации, напрямую затронувшей область управления персоналом, важно оценить эффективность существующей стратегии управления персоналом, выявить ее слабые и сильные стороны, оценить соответствие должностных обязанностей нуждам и потребностям обеспечения эффективности и мотивации работы сотрудников.

Для повышения эффективности управления профессиональной деятельностью сотрудников и повышения степени их удовлетворенности результатами своего труда был проведен анализ применения технологии «Ключевые показатели эффективности» (далее КПЭ) в компании «Шанэль». По результатам проведенного исследования была разработана модель КПЭ как социальной технологии, в результате применения которой существенно изменились показатели удовлетворенности сотрудников результатами своего труда на фоне улучшения результатов их профессиональной деятельности.

Исследование проводилось в производственно-торговом предприятии — официальном представительстве компании «Шанэль» в России. Компания «Шанель» является крупной производственно-торговой компанией, специализирующейся на производстве и торговле предметами роскоши: одежды, косметики и парфюмерии, часов, солнцезащитных очков и ювелирных изделий. Компания находится на этапе своего развития, который принято называть зрелостью, поэтому активно занимается оптимизацией бизнес-процессов, повышением эффективности труда, развитием социального капитала организации.

Штат сотрудников составляет 500 человек, которые принимали непосредственное участие в исследовании в качестве респондентов и экспертов.

Для сбора эмпирического материала были использованы следующие методы: метод опроса (анкетирование и интервьюирование сотрудников), контент-анализ документов, наблюдение.

Исследование осуществлялось в четыре этапа.

Целью первого этапа проведения исследования являлось: выявление особенностей структуры компании «Шанэль»; создание классификации должностей и профессий в соответствии с со-

циально-демографическими характеристиками соответствующих сотрудников; диагностика системы управления эффективностью труда в компании на основе существующей структуры понятия «эффективность труда в организации». На данном этапе эмпирического исследования было определено, что компания «Шанэль», являясь крупной производственно-торговой компанией, находится на этапе своего развития, который принято называть зрелостью. Компания активно занимается оптимизацией бизнес-процессов, повышением эффективности труда, развитием социального капитала организации.

Предварительные выводы:

1) управление персоналом рассматривается только как функциональная область управления организацией, слабо связанная с ее основной деятельностью;

2) специалисты отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития компании и не способны создать систему управления сотрудниками, обеспечивающими реализацию данной стратегии;

3) существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организациями задач, затрудняют развитие сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей. Т.е., зачастую, современное управление персоналом существует вне стратегического контекста организации.

На втором этапе был проведен анкетный опрос «Работа на предприятии «Шанэль» глазами сотрудников», цель которого состояла в выявлении факторов удовлетворенности сотрудников условиями и результатами своего труда. На втором этапе исследования ставятся следующие задачи:

1) выявить факторы удовлетворенности работой сотрудников компании «Шанэль»;

2) выявить, оценку стратегии управления персоналом;

3) выявить факторы удовлетворенности сотрудников;

Третий этап исследования — опрос экспертов на тему «Эффективное управление персоналом», цель которого — получение экспертных оценок о технологии управления персоналом на предприятии. Достижение цели на данном этапе предполагает решение следующих задач: 1) анализ возможности КПЭ как социальной технологии повышения удовлетворенности трудом; 2) анализ характера связи между удовлетворенностью сотрудников и эффективностью труда. По результатам экспертного опроса был проведен контент-анализа, который позволили выявить особенности системы управления персоналом в компании «Шанэль».

Таким образом, в результате первичного обследования ситуации были выявлены следующие проблемные аспекты:

1) стратегия управления компанией не согласована с политикой управления человеческими ресурсами;

2) низкая эффективность управления организацией;

3) невысокая степень реализации потенциала каждого ее сотрудника;

4) управление персоналом существует вне стратегического контекста организации;

5) рост неопределенности и сложности среды, в которой действует большинство организаций.

Выявленные проблемные зоны были уточнены в ходе анализа факторов и показателей эффективности стратегического менеджмента, что позволило выявить ключевую проблему — отсутствие согласованности между общей стратегий деятельности компании и политики управления персоналом. Полученные результаты обосновывают необходимость внедрения социальной технологии «Ключевые показатели эффективности», которая позволяет увязывать ценности сотрудников с ценностями компании, что благоприятствует достижению организационных целей через полное включение всех возможностей человеческого потенциала организации, и дают основания для разработки модели внедрения КПЭ как социальной технологии.

Как показало наше исследование, применение данной технологии послужило причиной изменения поведения сотрудников и работодателей в сторону большей прозрачности и перехода к более партнерским, а не патерналиским отношениям. В такой модели отношений каждая из сторон несет личную ответственность за поддержание отношений, которые являются взаимовыгодными. И сотрудник, и работодатель выступают создателями ценностей и потребностей, что способствует повышению ответственности предприятия за поддержание баланса в диаде «предприятие — сотрудник» и, как следствие, приводит к повышению эффективности деятельности компании в целом.

Современное управление персоналом должно функционировать в контексте стратегии организации, модель «Ключевые показатели эффективности» как социальная технология позволяет связать стратегические планы организации с устремлениями сотрудников. Также важно учитывать тот факт, что процессы, происходящие в малых группах, которыми являются коллективы в организациях, отражают социальные изменения на макроуровне социального взаимодействия. Для достижения максимальной эффективности действий сотрудников необходимо разрабатывать и применять методики, которые снимают уровень социальной напряженности, способствуют формированию устойчивого общественного мнения и гражданской позиции. Организационная динамика на современных предприятиях требует постоянного контроля над степенью удовлетворенности сотрудников. Именно поэтому применение социальных технологий в управлении персоналом становится крайне необходимым для развития предприятий в текущих экономических условиях.

ОЦЕНКА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Офелия Равидовна Юнг,
ГУЗ «Салехардская окружная клиническая больница», специалист по кадрам

Оценка персонала используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты труда.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Например, оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных работах. У рабочих этот результат выражается количественно, тогда как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему.

Очень важно при деловой оценке обеспечение обратной связи: работник должен знать, как администрация учреждения оценивает результаты его труда и его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей.

В процессе деловой оценки следует открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения этой деятельности, а также ошибки, которые совершает работник, и пути их исправления. При этом руководители не должны воспринимать аттестацию как средство расстаться с неугодным работником.

Деловая оценка позволяет:

1) определить ценность для фирмы каждого работника в отдельности:

— получить о нем объективные данные, чтобы определить, насколько он соответствует занимаемой должности и готов ли занять конкретную должность;

— понять его личные ожидания от процесса труда и уровня материального вознаграждения;

— найти способы эффективного взаимодействия между ним и руководством компании;

2) оценить трудовой потенциал вашего персонала в целом и эффективность его использования, что, в свою очередь, поможет:

— совершенствовать расстановку кадров, подбирая наиболее подходящих кандидатов на ту или иную вакантную должность;

— осуществлять служебно-квалификационное продвижение персонала и таким образом эффективнее его использовать;

— определять личный вклад работников в результаты работы и в зависимости от этого стимулировать их трудовую деятельность, более тесно увязывая оплату труда с его результатами или, наоборот, применяя меры взыскания;

— выявлять направления повышения квалификации персонала, в том числе и для формирования кадрового резерва;

— формировать мотивацию труда, добиваться удовлетворенности работников в процессе труда;

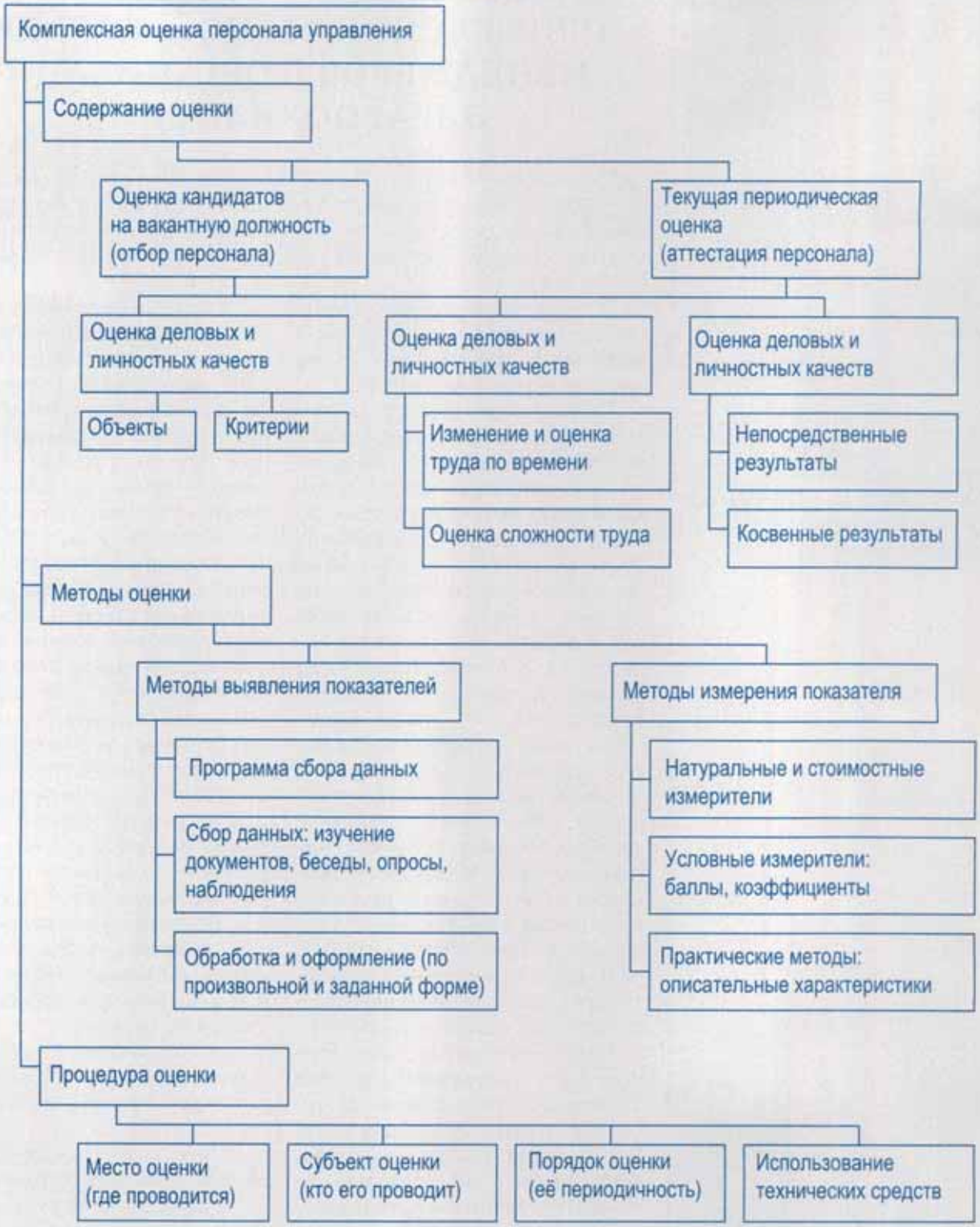
— совершенствовать формы и методы работы руководителей;

— улучшать структуру аппарата управления (обосновывая численность аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях);

— укреплять взаимосвязи между подчиненными и руководством.

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, прием на работу требует оценки личных качеств ра-

Рис. 1. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала



ботника, а аттестация персонала — оценки результатов труда, для которой необходимы другие методические приемы.

Основными условиями деловой оценки работников являются:

— объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, охват длительного периода работы);

— оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;

— гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

— демократизм;

— единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

— простота, четкость и доступность процедуры оценки;

— результативность — обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;

— максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Итак, различают три варианта деловой оценки:

1) оценка личных качеств работника;

2) оценка результатов труда;

3) оценка самого труда (что сделал работник для получения тех или иных результатов).

При оценке личных качеств необходимо определить:

➤ какие качества следует выбрать из большого перечня;

➤ какие из них считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность;

➤ помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой;

➤ группы работников.

Так, при оценке личных качеств руководителя следует оценить требования к знаниям, требования к умениям, свойства характера работника. Проверка опыта и навыков проверяется по результатам практической деятельности.

Оценка труда также может отражать:

1) сам процесс труда по его внешним признакам;

2) оценку затрат труда;

3) оценку его сложности.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

➤ описание функций;

➤ определение требований;

➤ оценку по факторам конкретного исполнителя;

➤ расчет общей оценки;

➤ сопоставление с эталоном (стандартом);

➤ оценку уровня сотрудника;

➤ доведение результатов оценки до аттестуемого работника.

Для эффективности процедур оценки на каждом конкретном предприятии они должны отвечать следующим требованиям:

➤ используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

➤ информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

➤ результаты оценки труда должны быть увязаны со стимулированием;

➤ система оценки должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся на предприятии.

Процедура оценки включает в себя место проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где может быть принято заключение по результатам оценки.

Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются следующие представители организации:

1) непосредственный руководитель;

2) представитель службы управления персоналом;

3) вышестоящий руководитель;

4) коллеги работника из других подразделений.

Можно выделить три основных уровня оценки (табл. 1).

Наиболее существенными и продвинутыми в направлении комплексной аналитики, на наш взгляд, следует признать исследования О.С. Виханского, который в одной из своих работ понимает цели анализа трудового потенциала как: объективную оценку потребностей, возможностей, масштабности, целесообразности, доходности и безопасности осуществления краткосрочных и долгосрочных планов и проектов учреждения; определение направлений развития бизнеса и приоритетных областей эффективного вложения капитала; разработку приемлемых условий и базовых ориентиров кадровой политики; оперативное выявление факторов (объективных и субъективных, внутренних и внешних), влияющих на появление отклонений фактических результатов производительности труда от запланированных ранее, и, наконец, обоснование оптимальных решений в кадровых преобразованиях и расстановках по участкам, что в свою очередь будет способствовать укреплению конкурентных преимуществ организации (учреждения) и согласующихся с их тактическими и стратегическими целями.

Основные уровни оценки (таблица 1)

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день или один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда Интервью Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3. Оценка трудового потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

«ПАПИЛЛЯРНЫЕ УЗОРЫ В БИЗНЕСЕ»

Уважаемые читатели, представляем вашему вниманию фрагмент из новой книги известного вам Бориса Хигира «Папиллярные узоры в бизнесе». Его методика определения важных, но скрытых поведенческих моделей человека по Ф. И. О. и физиогномике вам уже хорошо известны. Теперь автор обращает ваше внимание на еще одну методику — папиллярные узоры пальцев человека. Мы рекомендуем вначале изучать себя...

Полный текст книги в подарок всем подписчикам журнала вы можете скачать на сайте www.top-personal.ru в разделе «Подарки читателям».

Б. Хигир

Продолжение. Начало в номере 7(209)

Рисунок 39.
Узор, в котором линии образуют две петли

МУЖЧИНЫ

Мужчины с таким рисунком могут в некоторых случаях быть твердыми и решительными. Они прекрасные аналитики, всегда находят выход из любых положений. По своему характеру склонны к глубокому размышлению, осмыслению происходящего. Они несколько замкнуты.

Родившиеся в феврале излишне скептичны, очень критично относятся к некоторым коллегам, не прощают им слабостей и недостатков. Таких мужчин раздражают неумение, медлительность. Сами они в высшей степени ответственно относятся к выполнению любой работы, поэтому им поручают наиболее сложные дела. Однако мужчина все равно неудовлетворен и считает, что его способности выше и начальство их не оценило по достоинству. По характеру благороден, в замыслах и поступках стремится к идеалу исполнителя, придерживается высоких моральных принципов в работе. К деньгам не проявляет большого интереса, думает о своей карьере. Мечтает работать, например, руководителем коммерческого отдела и со временем добивается результата. Если у родившегося в феврале вторая группа крови, то он чутко воспринимает настроение коллег.

В своих помыслах рожденный в сентябре с первой группой крови — миротворец, он независим, ненавидит любую вражду в коллективе, за исключением тех случаев, когда нужно отстоять справедливость. В коллективе не стремится к лидерству, но неизменно пользуется авторитетом у коллег. Они часто выдвигают его на руководящий пост, хотя сам он для этого ничего не делает. После окончания института может работать программистом, из него получается хороший специалист. В коллективе ведет себя достойно, некоторые из коллег относятся к нему с опаской, считая его слишком гордым и неприступным, но на самом деле многие обращаются к нему за помощью. По характеру склонен к глубокому изучению

своей профессии и привязан к ней, но не любит лживых похвал в свой адрес. Много читает специальной литературы и изыскивает там новые технологии.

ЖЕНЩИНЫ

У женщин с таким рисунком на пальце складываются хорошие, даже приятельские отношения с коллективом. Они надежны в работе, внимательны, всегда думают, как правильно сделать задание, аккуратны в работе с документами. Они талантливые ораторы, на выступлениях говорят так, чтобы их понимали, руководствуются фактами. В отношениях с мужчинами они осторожны, слишком разборчивы.

Женщины, родившиеся в марте с третьей группой крови, в работе спокойны, обладают блестящим умом, великолепной памятью, острым чувством юмора. Успех в работе, например в банке, манит такую женщину с необычайной силой, она желает много познать как руководитель. Если она руководитель продаж, то в штате у нее такие продавцы-менеджеры, которые знают о продукции все и могут ответить покупателям на любые вопросы. Ее ничто не может обескуражить и заставить свернуть с намеченного пути. Она очень упряма с самого детства, энергична, деятельна в работе; коллеги к ней относятся по-разному, ведь она может и наказать за то, что, например, не были внимательны к покупателю: лишить премии, но всегда объяснит, почему. В период эмоционального подъема необычайно трудолюбива, может за неделю выполнить такой объем работы, который другие сделали бы только за полгода. Часто переживает периоды острой неуверенности в себе — когда переутомляется и ее трудоспособность падает.

Родившиеся в январе с четвертой группой крови — гордые, скромные, редко обременяют своих коллег своими заботами, редко опаздывают на работу. Если окончили Академию управления, стараются познать все в экономике.

Рисунок 40.
Узор, в котором петля находится в середине

МУЖЧИНЫ

Такой мужчина в коллективе справедлив, всегда становится на сторону обиженного, всегда отстаивает интересы коллектива, из-за этого часто случаются осложнения с начальством. В зависимости от имени-отчества, месяца рождения и группы крови он умен, трудолюбив, в работе настойчив в достижении своей цели. Может работать главным специалистом-компьютерщиком, при этом старается тянуться к глубокому знанию компьютера, читает специальную литературу.

Мужчина, родившийся в декабре с третьей группой крови, упрям, и переубедить его невозможно — что бы коллеги ему ни говорили, он настаивает на своем, и поэтому в коллективе он нравится не всем. По характеру — заядлый спорщик, и в основном по пустякам. Он новатор на производстве — например, знает всю электронную систему, которая штампует разные изделия ширпотреба. Равнодушных к нему нет: его либо обожают, либо ненавидят. Удача не всегда ему сопутствует: то, чего он добивается в работе, — результат его упорного труда. Где бы он ни работал — он честен, правдив, надежен, все, за что берется, доводит до конца, в руках все горит, он профессионал в своем деле. Такой мужчина не терпит давления сверху, он любит работать самостоятельно. Ему лучше руководить самому, это у него получается гораздо удачнее, но его никто не назначает, хотя он был бы неплохим руководителем. Мог бы руководить небольшим заводом.

Родившийся в июле со второй группой крови — очень спокойный руководитель, например, финансового отдела банка, внимателен, наблюдателен, изучает все, что касается его отдела, следит за курсом доллара на бирже, неплохой аналитик. В силу своего характера он на любой должности усерден, аккуратен, вовремя приходит, не любит, когда кто-то опаздывает, ведет работу с такими сотрудниками. В работе надежный, на него можно положиться, но его карьера складывается медленно, он и сам не очень рвется наверх, считая, что ему нужно набраться опыта. Некоторые мужчины с таким рисунком и с третьей группой крови в коллективе, где работают, не создают конфликтных ситуаций, в общении все к нему тянутся, просят совета, а кто-то — ради приятной беседы. Мужчине с третьей группой трудно руководить, а вот на вторых ролях он незаменим. Родившиеся летом — лучшие заместители: очень ответственны и добры.

ЖЕНЩИНЫ

Женщины с таким рисунком на пальце на работе иногда торопятся принять важное решение, что часто вредит делу. Нужно отметить тягу к успеху, они не любят поражений, сильно их переживают. На эту женщину в работе невозможно оказать влияние, она неутомима в реализации своих идей, а ее работоспособность не знает предела. Она прекрасный руководитель: умеет самые сложные вопросы объяснить сотрудникам просто и доходчиво. Если она родилась в ноябре со второй группой крови, она справедлива, легко находит выход из сложной ситуации без всякой помощи, обладает аналитическим складом ума и очень горда. Если женщина родилась зимой, она в любом коллективе быстро становится центром

всеобщего внимания. Умеет вести непринужденную беседу с коллегами, может расположить к откровенности. Несмотря на настойчивость и необычайную требовательность, она не упряма, может пересмотреть свои взгляды и трезво подойти к сложившейся ситуации. Может руководить коллективом филиала крупной фирмы. Ее реальные действия отличаются решительностью, даже не каждый мужчина может решиться на это. Лучше не попадаться ей под горячую руку, но она отходчива и незлопамятна, может извиниться, если неправа. Для нее главное — работа: она стремится быть впереди, поэтому посещает разные практические семинары. Она реалистка и поэтому не суеверна, очень правдива со своими подчиненными.

Рисунок 41.
Линии петлевого узора, изгибаясь, образуют головки петель и сливаются в одну

линию

МУЖЧИНЫ

Мужчины с таким рисунком могут быть прекрасными дипломатами, могут работать в посольстве, заместителями министра по торговле, но немногие попадают на такие должности. Такой мужчина наделен железной хваткой, интуицией, находит правильное решение. По своим психологическим качествам раскован, эрудирован, смел в принятии решений, общителен, решительно доказывает свои умения, например в торговле. Характер его во многом зависит от имени-отчества, месяца рождения, группы крови. Он бывает упрям в той или иной ситуации, настойчив в достижении своей цели. Если цель реальна — не отступает, идет напролом, остановить такого руководителя невозможно. Но по служебной лестнице продвигается трудно — это ему тяжело дается из-за прямоты характера и непримиримости с глупыми высокопоставленными начальниками. В коллективе всегда поддерживает разумные предложения, товарищей выбирает из единомышленников, у него много завистников. Мужчина, родившийся в сентябре со второй группой крови, в качестве руководителя талантлив, строг и требователен к себе и к подчиненным. Он практичен, деловит, не любит повторять несколько раз одно и то же. В порыве гнева бывает резок, несдержан, но и не злопамятен. Некоторые из этих мужчин, в зависимости от отчества, очень чувствительны, впечатлительны, хотя тщательно это скрывают от постороннего взгляда. Обладает живым умом и аналитическим складом мышления, неутомим и неугомонен, не успокоится, пока не разрешит все свои проблемы, с ним трудно конкурировать. Он постоянно находится в поисках истины, справедливости, гармонии в отношениях, защищает интересы коллег и этим завоевывает у них авторитет. Ценит уместную хорошую шутку, сам любит подшутить, прекрасный собеседник, за что им и дорожат коллеги и подчиненные. Мужчина, родившийся в марте с первой группой крови, вежлив, тактичен, но только до тех пор, пока ему не начинают противоречить, не любит неприятную правду о себе и своих ошибках. В подобных случаях его поведение становится резким и вызывающим, особенно если он сталкивается с глупыми вопросами. Обладает прекрасной рабочей интуицией, бывает излишне откровенен в высказываниях с коллегами, склонен к дискуссиям и спорам, всегда выражает несогласие с чьими-то взглядами.

ЖЕНЩИНЫ

Такая женщина вдумчива, практична, исполнительна, знает, что кому сказать, но не любит ходить по кабинетам. Может быть менеджером по продажам, окончив торговый техникум. Она прекрасно знает товары, изучает их в зале, всегда вежливо встречает и общается с покупателями. В силу своего характера ничего не делает наспех, не принимает скороспелых решений в работе. Характер зависит от имени-отчества, месяца рождения и группы крови. Некоторые из них могут просто прийти на работу попить кофе и пошутить — работа их не интересует. Но все же есть очень талантливые, трудолюбивые женщины, это позволяет им избегать ошибок и промахов в работе. Они слишком дорожат своей репутацией и любой ценой стараются завоевать авторитет среди коллег и руководства. Очень внимательны, когда к ним обращается, например, покупатель, доброжелательны и к окружающим коллегам. Такая женщина надежна в работе, не подведет, ее можно попросить выйти на подмену. Когда ее переводят на руководящую должность, умеет заинтересовать, вдохновить коллектив общей идеей. Руководство к ее мнению прислушивается, ценит ее как хорошего специалиста и руководителя. Она читает много специальной литературы, чтобы приумножить свои знания. Пожалуй, самое большое место в ее жизни занимает профессиональная деятельность. В работе старается завоевать привилегированное положение, как руководитель имеет авторитет в коллективе. В силу своего сильного характера стремится достичь хороших результатов, не заниматься сплетнями на работе.

Задолженность по контрагентам

Период:
Отбор: Контрагент

Показатели: Сумма в USD

Итоги по: Договор контрагента Элементы

Договор контрагента		Продажи с оплатой по факту отгрузки товара, услуг	Продажи с оплатой один раз в месяц	Общий итог
Договор продажи оборудования				
Договор				
Договор				
Договор поставки				
Договор поставки				
ИТОГО:				

ЧТО ГЛАВНОЕ В ВОЗВРАТЕ ДОЛГОВ?

М. Никин

Можете себе представить состояние человека, которому каждый день с экранов телевизоров рассказывали про российскую чернуху, про бандитизм и прочее?

Я не угрожал, разумеется. Я просто ему сказал: «Про должок не забыли?» И человек вдруг побелел — он просто пятнами покрылся. В итоге он тут же в аэропорту предложил: «Давайте, вы нас опять откроете, повысим цену топлива, исходя из суммы долга, и мы все отдадим за счет такой стоимости».

Мы так и поступили. Что здесь сработало? Первое — это некое ощущение удаленности. Очень часто клиент не платит, потому что у него есть чувство — да они там, неизвестно где... Это и есть тот фактор, почему он вам не платит. Используйте его! «Нарисуйтесь»! Он считает, что вы далеко? А вы уже вот здесь. И второй момент — это воображение: ни единого слова угрозы я вообще не произнес. Эти слова и не понадобились: клиент сам все себе домыслил в таких деталях из страшилок, каких, я думаю, ни в одном фильме ужасов не было.

На прощание я ему сказал, когда все мы договорились о возвращении долга, как говорят в старых итальянских фильмах: «Вы помните, мы вас отблагодарим». Он: «Не надо, не надо, не надо...» Я его похлопал по плечу и произнес: «Мы что обещаем, то и делаем». Смешно, конечно. И необязательно

было разыгрывать подобную сцену, но клиент, войдя в роль, не смог из нее выйти.

Сюжет для фильма, да и только. Но это работает. Психология в бизнесе — работает. И еще как! Я мог бы рассказать очень много историй, похожих на эту.

Что важно вообще в возврате долга? Использовать эмоциональную сторону. Мы с вами понимаем, что очень часто именно эта сторона является решающей. Я об этом уже неоднократно рассказывал — как начинался бизнес «Инфоркома»: вот я, в прошлом ученый, никакого отношения к нефти не имеющий, приехал к руководителю нефтебазы на Володарке, который по тем временам был «падишахом», человеком, которому ничего не нужно, который ежедневно делает финансовое состояние только на игре с температурой топлива... ну, в общем, не буду объяснять все детали. Температуру в накладной поменял — и несколько вагонов лишнего топлива взялось ниоткуда. И вот я приезжаю к этому человеку, которому ничего не было нужно, и только потому, что ему было интересно беседовать со мной на какие-то абстрактные житейские темы — бизнес ИНФОРКОМА начался. Мне стали поставлять топливо, потом звонили и спрашивали: «Михаил Павлович, а какой телевизор лучше купить, а куда лучше поехать отдохнуть за границу?». Потому что для этого человека я был из другой жизни. Это тоже надо использовать. Важно использовать стыковки, которые происходят между людьми. Но насчет них, здесь, конечно, существенный момент — нельзя заигрываться и превращать должника в соратника, в такого парня «своего в доску». Ведь вы сами понимаете: если вы кому-то должны и не хотите отдавать долг или максимально его отсрочить, то будете лавировать, стараться понравиться. **И если вы доводите клиента до состояния «свой»** — смиритесь. Либо вы действительно попали в эту ловушку, где **все время будете выслушивать истории, давать отсрочки,** либо...

ВЕРЬТЕ ТОЛЬКО ЦИФРАМ И СЕБЕ!

Итак, вы чувствуете, что немного заигрались, что дольше допустимого слушали чужие «соловьиные трели» и всякие правдивые истории. **Хотите упростить ситуацию — переведите ее в сугубо официальное русло.** Не забывайте мудрейший постулат Фридриха Энгельса: «В экономике все очень просто: там есть универсальный эквивалент — деньги». Поэтому весьма часто слова, не подкрепленные расчетами, оказываются не более чем магией, трясиной, которая вас затягивает в то, что к реальной экономике никакого отношения не имеет.

ХОТИТЕ УПРОСТИТЬ СИТУАЦИЮ – ПЕРЕВЕДИТЕ ЕЕ В СУГУБО ОФИЦИАЛЬНОЕ РУСЛО

У нас тоже случаются потери. СИБЭКСПРЕСС был в Сибири крупнейшим автоперевозчиком, который много лет являлся нашим клиентом, и который все время наращивал, наращивал, наращивал долг, но при этом рассказывал какие-то истории. И слушая, ты попадаешь в эти истории. Если бы самим себе вовремя сказать, как в физике: если знаешь вектор, скорость и время, то можно понять, где это будет. И если посмотреть сугубо на тенденцию этого долга, надо было себе на определенном этапе сказать: дальше мы не слушаем, что бы ни говорилось, а принимаем решение, исходя только из динамики этих цифр. Но в итоге, к сожалению, несколько лет назад СИБЭКСПРЕСС обанкротился и унес с собой 120 тыс. долларов совершенно безнадежных денег.

Требуя долг с клиента, нужно понять, почему вы в списке платежей должника не на первом месте. Я не беру банкротные ситуации: это совсем другое, там надо судиться и действовать совершенно по-иному. Но в большинстве случаев клиент ведь продолжает работать, он кому-то платит, но вам — не платит.

Если вы поймете, почему платят не вам, то вы должны попробовать это использовать. Я уже говорил: вопрос удаленности. Поняли, что он далеко и на это рассчитывает — значит, появитесь около него. Поняли, что вы у него в заниженном статусе — значит, попробуйте повысить его, найти влиятельных людей, компании, которые смогут оказать воздействие на должника. Попробуйте использовать имиджевые моменты, когда в силу вероятности потери своего имиджа он будет с вами расплачиваться.

Приведу еще один пример. Речь идет о мгновенности реакции. То есть: если на этапе возврата долгов возникают ситуации, требующие ответных действий, от их скорости будет зависеть все. Несколько лет назад украинская компания «ИФ-10» была должна нам безнадежно. Мы уже отчасти махнули рукой на этот долг. Но во время одного из телефонных разговоров предупредили: ну хорошо — если вы не будете платить, тогда мы к вам приедем. В ответ прозвучала более чем определенная угроза. Через 15 минут около ворот этой транспортной компании стояли люди из правоохранительных органов. Мгновенность реакции привела к тому, что мы не только разобрались с угрозой — долг был возвращен в полном объеме.

АЛГОРИТМ ДАВЛЕНИЯ

В работе с должниками важен алгоритм. Если у вас уже достаточно крупная компания, вы не должны руководствоваться слу-

чайными спонтанными действиями, у вас должен быть строго заведенный порядок. То есть: если клиент просрочил два счета, автоматически либо останавливаем заправки (я рассказываю, как это происходит в нашей компании), либо менеджер письменно ходатайствует о том, чтобы этого клиента не останавливать. И финансовая ответственность тогда отчасти ложится лично на него. Он несет личные финансовые потери из своего гонорара, если этот клиент попадает в разряд должников (кстати, это дисциплинирует менеджеров и на этапе заключения договора: они уже не так щедро сулят светлую перспективу того, что мы гибкие и «мы подождем»).

Если клиент уже попал в разряд должников, то тоже должен быть определенный порядок действий. Что я имею в виду? Послали первое письмо с типовым текстом предупреждения. Нет сдвигов — послали следующее письмо, уже более резкое. Для этого тоже должен быть заранее подготовлен стандартный текст. Третье письмо уже помечено красным штампом службы безопасности компании «Инфорком» с входящим номером. Получатель без дополнительных объяснений должен понять: это письмо — на контроле службы безопасности, и он уже клиент не менеджера, с которым у него могут быть самые распрекрасные человеческие отношения, а он — клиент службы безопасности. И в этом алгоритме всегда должна быть тенденция на ухудшение: чтобы должник чувствовал, что ситуация все ухудшается и ухудшается. На этом этапе вмешательство директора — я вам скажу по опыту — носит отрицательный характер. Если я вмешиваюсь в данную ситуацию — это признак того, что мы слабые, мы чувствуем какую-то безнадежность, слабость своей позиции. Нет, я не звоню и не уговариваю. Я общаюсь с должником только в двух случаях. Случай первый: он является клиентом. То есть, он еще не перешел в категорию должников. И пока он клиент, мы выслушиваем друг друга, ищем компромиссы, принимаем обязательства. А когда уже идет процедура возврата долга, я могу пообщаться с клиентом только в одном случае — когда он сказал: я хочу предложить некий окончательный компромисс. Во всех остальных случаях — это элемент слабости, которую мы не должны демонстрировать.

ЗАКОН ПРЕСТИЖА, ПАБЛИСИТИ – ЭТО ТОЖЕ СВОЕГО РОДА ЗАКОН. КОГДА НЕУДОБНО БЫТЬ СРЕДИ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ ВРОДЕ БЫ «КОНЕМ ПЕДАЛЬНЫМ», КОТОРЫЙ НЕ МОЖЕТ ЗАПЛАТИТЬ – ЭТО ТОЖЕ ЗАКОН

Разговор с должником — очень деликатная, содержащая в себе множество деталей и нюансов процедура. Как разговаривать? В каком тоне? Как при этом сидеть? Как смотреть? Все это имеет огромное значение. Потому что разговор с должником (или кандидатом в должники) — это целое психологическое сооружение.

ДОЛЖЕН ЛИ ДЖЕНТЛЬМЕН, ЕСЛИ ОН... ДОЛЖЕН?

Очень важно учитывать, с кем идет разговор. Допустим, должник — человек из числа «властей предержащих». Вполне распространенная ситуация, если говорить о топливе, за которое все кому-то платят. А кому-то — не платят... Итак, если должник — чиновник, существуют определенные правила поведения.

Правило первое: не ставить чиновника в подчинение, в зависимость. Ведь диалог ведется не с позиции «Вы нам денег должны». Чиновник этого не воспринимает, потому что в нашей стране эта когорта давно взяла власть в свои руки. И ты власти будешь диктовать какие-то свои правила? Это совершенно нереально. Чиновник все равно, даже когда должен, продолжает играть по своим правилам: он — власть. У первой команды джентльменов в КВН была великолепная интермедия, когда они обыгрывают разные варианты ответов на вопрос «Должен ли джентльмен, если...». Концовка интермедии была блестящей: «Должен ли джентльмен, если он... должен?». Чиновник рассуждает именно так: «А должен ли я, если я должен?». Поэтому он неизменно будет стараться диктовать условия, и как бы вы ни пытались его загружать, будет стремиться вернуть себе свободу действий. Он будет стараться не чувствовать себя несвободным, обязанным.

Второй аспект заключается в том, что в общении с чиновником не надо рассчитывать на мораль и этику... Казалось бы: поскольку обязательство в чистом виде не действует, тогда вроде бы как должны действовать морально-этические нормы. Но и тут есть «засада»: чиновник не живет по нашим морально-этическим нормам. Это ситуация, во многом сходная с системой взаимоотношений в любом клане. В качестве примера: воры живут «по понятиям», по воровскому закону, но он не распространяется на нас с вами — он распространяется только на тех, кто имеет отношение именно к этой прослойке общества. Не подумайте, что я отождествляю «слуг народа» с ворами, но чиновник живет также по законам и «понятиям» своего клана, которые очень часто не совпадают с морально-этическими аспектами. Не будем вдаваться в подробности — я думаю, что каждый при-

мерно понимает, по каким законам, как и что существует. В чем элемент этого закона? Чиновнику позвонили «сверху» — да, это уже закон, один из его законов. Закон престижа, паблисити — это тоже своего рода закон. Когда неудобно быть среди успешных людей вроде бы «конем педальным», который не может заплатить — это тоже закон.

А как действовать? Самое главное: с чиновником никогда не надо действовать наобум и рассчитывать на то, что вы пришли, и вам сказали «да». А если было произнесено «нет»? Я вас уверяю: если в первый раз сказали «нет», второй раз добиться «да» будет еще сложнее. А уж если два раза сказали «нет», ваши шансы становятся просто призрачными. Теперь с каждым шагом вы отодвигаетесь от успеха все дальше и дальше. Поэтому момент, когда вы хотите что-то получить от чиновника, должен быть подготовлен, тщательно выбран — с тем, чтобы не проколоться с первым заходом. Данный момент исключительно важен, и это надо четко понимать.

Если коротко сформулировать, то в принципе любому человеку, а чиновнику в особенности, второй раз отказать легче, а в третий — и вовсе просто. Первая попытка — самая важная.

Четвертая особенность вытекает из третьей. Надо исходить из того, что чиновник привык говорить «нет». Он просто гораздо чаще говорит «нет», чем «да». У него такая тактика поведения, способ самосохранения. Поэтому, когда вы понимаете, что человек в принципе настроен на отрицательный ответ, надо попытаться скрыть свою цель — чтобы она не лежала на поверхности, чтобы вы не пришли и не сказали: «Заплатите нам денег» — и не получили в ответ закономерное: «Нет». Начинать надо с другого, и самое главное — на чиновничий манер, с учетом их правил. Обсуждать близкие им темы, а потом уже выбирать момент, чтобы закончить на свой манер, на свою тему.

НАДО ИСХОДИТЬ ИЗ ТОГО, ЧТО ЧИНОВНИК ПРИВЫК ГОВОРИТЬ «НЕТ»

Несколько лет назад у нас был клиент — компания «КомСел» — весьма крупный перевозчик бетона в миксерах по Московскому региону. Возникла спорная ситуация, когда этот клиент отказывался платить крупную сумму под надуманными предлогами. Наша служба выяснила, что среди учредителей данной компании — дочь одного из лидеров строительной отрасли Москвы. Я набрал телефон его приемной. Секретарь спросила: по какому вопросу. Я ответил, как всегда, правду — по вопросу, связанному с его дочерью. Меня не только соединили, но и очень попросили приехать для разговора. В роскошном особняке предупрежденная заранее охрана пересняла на ксероксе все страницы моего паспорта и проводила к человеку, которого язык не повернется назвать шефом, директором, ибо по великолепию кабинета и манере держаться его хозяина на ум могло прийти обращение только вроде «Ваше Высочество». Тем не менее, человек напряженно ждал, что я ему скажу про его дочь. Однако я начал с другого:

— В круг близких к вам компаний входит «КомСел», хозяин которой, возможно, в силу молодости и неопытности не понимает, что **в нашей с вами** среде не при-

Отношение должника к своему долгу	**Типичные схемы мотивации своего поведения**		
	Обращение к внешним обстоятельствам	**Поиск причин в себе**	**Абстрактная постановка вопроса**
Фиксируется на обстоятельствах и препятствиях	Видит препятствие извне. Не видит ни причин, ни разрешения. *«Что случилось, то случилось. Ничего не попишешь. Изменятся обстоятельства — отдам».*	Видит препятствие в себе. Не идет на разрешение. *«Долги — плохо, но без них мы бы не выжили».*	Видит препятствие абстрактно. Не ищет причин ни в себе, ни во внешней среде. *«Что поделать? Все так живут. Страна такая. Терпеть надо...»*
Фиксируется на защите, порой переходящей в нападение	Самозащита с «оправданием» во внешних факторах. Поиск виноватого. *«Меня подставили... Кто же мог знать?..»*	Самозащита в себе. *«Мы виноваты, платить, конечно, надо. Однако...»*	Глухая немотивированная оборона. *«Жизнь такая. Кредитуете — значит, знаете, на что идете. Вот и терпите...»*
Фиксируется на разрешении проблемы	Поиск разрешения во внешних факторах. *«Получим кредит — вернем...»*	Поиск разрешения в себе. *«Продадим одну «бэушку» — рассчитаемся».*	Поиск разрешения в абстракции. Обломовщина. *«Хорошо бы, если бы...»*

нято склочничать и не платить вовремя.

После чего хозяин кабинета позвонил в «КомСел» и сказал:

— Не позорься, заплати ИНФОРКОМУ, — и только после этого спросил:

— А причем здесь дочь?

Получив ответ, хозяин кабинета рассмеялся, и дальше у нас была приятная беседа (как и положено **в нашей с вами** среде).

И последнее заключается в том, что чиновника не надо стараться победить. Это очень сложно. Его надо подвигнуть на поступок, вызвать в его душе нечто такое, чтобы он сам шел на этот поступок. Как это сделать — уже вопрос творчества (а если люди умудряются вести бизнес в России — значит, они уже по определению люди творческие). Можно перечислить подстерегающие нас на тернистом пути возврата долга с чиновника опасности — как этого не сделать. Чего надо избегать? Не надо давать ему советы, не надо его напрягать. Не нужно ему что-то разъяснять: мол, он не платит, потому что чего-то не понимает, а вот вы сейчас ему объясните — и он заплатит. Шиш! Нет! Разъяснять ему тоже ничего не надо. Если вы действительно хотите что-то донести до его сознания, сделайте это в форме напоминания: «Николай Иванович, наверное, вы забыли» и далее в том же роде. Нужен мягкий подход. Ну и — проблема должна подаваться в форме изложения. Вы ее излагаете, вы к ней подводите и, в общем-то, побуждаете к решению, к действию.

ДИАЛЕКТИКА ДОЛГА

Просроченная задолженность — это противоречие. Прежде всего, это конфликт интересов. В его преодолении происходит развитие ситуации. Это — диалектика. У неплательщика есть проблема с деньгами, и он стремится прокредитоваться за ваш счет. Это не совпадает с вашими интересами. Оптимальный путь преодоления противоречия — найти в нем общий интерес и убедить должника в том, что он гораздо важнее, чем попытка «на халяву» прокредитоваться. Таким образом, ваш общий интерес заключается в том, чтобы клиент продолжил нормально работать и зарабатывать, получать у вас услугу или товар. То есть путь преодоления — заинтересовать, убедить. Найти ниточку преодоления противоречия, если говорить о нас — это основная позиция, на которой мы стоим, если выясняется, что должник не банкрот и не мерзавец. Так возникает искомый взаимный интерес. Клиент заинтересован в том, чтобы гасить задолженность, потому что ему позволяют это делать.

ОПТИМАЛЬНЫЙ ПУТЬ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ – НАЙТИ В НЕМ ОБЩИЙ ИНТЕРЕС И УБЕДИТЬ ДОЛЖНИКА В ТОМ, ЧТО ОН ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ПОПЫТКА «НА ХАЛЯВУ» ПРОКРЕДИТОВАТЬСЯ

Если мы говорим о типах должников, то их поведение можно попробовать систематизировать. Подчеркнем, речь пойдет о тех, кто перестал быть клиентом и перешел в категорию должников. Любая классификация носит условный характер. Задача приводимой таблицы — показать, что нет единого типажа «должник». Есть много типов поведения, мышления, аргументации должника. Соответственно разнообразными должны быть действия и аргументы, которые приведут его к правильному пониманию ситуации и адекватной стратегии.

Можно выделить три вида реакции должника на ситуацию с долгом:

— фиксация на обстоятельствах, а они, разумеется, предстают в виде препятствий и проблем;

— фиксация на самозащите, защита при этом может варьироваться от пассивного оправдания до вполне агрессивного принципа «лучшая форма защиты — нападение»;

— третий тип реакции, казалось бы, самый конструктивный — фиксация на разрешении проблемы. Но и здесь, как мы сейчас увидим, не все так просто.

Не просто, потому что каждый из типажей реакции на свой долг может вести себя по-разному, в зависимости от того, в чем он видит истоки ситуации, и, соответственно, в этом же он будет видеть и пути ее разрешения. Обычно это три направления поиска мотивации для объяснения истоков ситуации и построения модели будущего поведения должника: обращение к внешним обстоятельствам, поиск причин в себе, абстрактная постановка вопроса. Из этих трех типажей поведения и трех схем аргументации возникают девять приведенных в таблице, весьма распространенных моделей поведения должника.

Только одна из девяти моделей является полностью конструктивной и направленной на возврат долга. Это нижний средний квадрат: должник фиксируется на разрешении проблемы и источник видит в себе. Все остальные варианты не ведут к возврату долга вообще или ведут туда окольными путями. Задача из задач — из любого угла этой таблицы попытаться переместить должника к модели поведения, представленной в нижнем среднем квадрате. Эта модель означает: «Я безоговорочно признаю долг и, не ожидая никаких внешних обстоятельств, предприму действия, чтобы его вернуть».

Поясним немного те оставшиеся восемь типажей, которые считаем малоперспективными с точки зрения возврата долга. Итак, тип поведения — фиксация на препятствиях. Видит препятствие — и все тут. Как молодая лошадь с неопытным жокеем на первых в жизни скачках перед барьером. И начинает объяснять: я не отдаю долги, потому что есть препятствие. Хорошо еще, если эти препятствия видит в себе, т.е. в ситуации своего предприятия. Но гораздо хуже, если оправданием становятся внешние факторы. В первом случае вас пытаются сделать заложником проблем, с которыми столкнулось предприятие-должник. Во втором — просят принять во внимание вообще неведомые и чуждые вам обстоятельства, на которые вы чаще всего вообще никак повлиять не можете. Например, одна из самых распространенных позиций неплательщиков на Украине — ссылка на определенную политическую ситуацию. Но и случай, когда на вас перевешивают проблемы чужого предприятия, весьма не легкий. Сложность его в том, что он, пожалуй, самый распространенный. Ибо бесконечно разнообразным может быть количество внутренних проблем, с которыми может столкнуться предприятие. По крайней мере, здесь можно рассчитывать на честный и трезвый анализ должником своей ситуации. Постараться вернуть аргументацию в русло того, что ваш должник не банкрот и продолжает платить многим. Надо постараться поставить себя вверх этого списка.

Третья позиция в этой строке еще более тяжелая. Это позиция человека вообще не ищущего путей разрешения проблемы: «Так получилось, ничего страшного, страна такая, все так живут. Потерпите, все терпят, хотите — судитесь».

Второй вид реакции — когда должник фокусируется на самозащите. Первый ищет самозащиту извне, во внешних факторах («Меня подставили, мне не заплатили». Иными словами: поиск виноватого). Второй ищет самозащиту в себе (он признает: «Мы виноваты», а дальше идут объяснения: «Но... мы просчитались, мы ориентировались на одно, а получилось другое, теперь поняли, посчитали, надо избавиться от части подвижного состава»). Конструктивного ответа нет и здесь: лишь глухая самозащита, объяснение, в чем они провинились и почему они вам должны. И позиция третья — когда защита идет и не извне, и не изнутри, а просто как совершенно немотивированная оборона. Типичный вариант такой: «Вы же кредитуете — значит, должны и терпеть. Знаете, на что идете. Вы же хотите, чтобы мы были вашим клиентом — вот и терпите, рассчитаемся. Мы же не могли предположить, что топливо подорожает, что фрахт упадет. Просто жизнь такая».

И три варианта позиции на разрешение. Первый: должник нацелен на разрешение, но его ищет (опять же!) во внешних факторах. И говорит: получим кредиты — и тогда все образуется. Второй: он нацелен на разрешение и ищет его в себе. Третий: нацелен на разрешение, но это носит абстрактный характер. Он в принципе говорит: «Да, должны. Подождем, может быть, что-то произойдет. А хорошо бы, если бы...» Вроде бы и разрешение, но тупиковое. И ваше искусство, еще раз подчеркнем, заключается в том, чтобы все эти варианты могли привести к тому, что он скажет: «Мы должны, мы все исправим, мы напряжемся, мы продадим, мы вообще никому, кроме вас, пока платить не будем, но с вами рассчитаемся».

Все остальные варианты не являются вариантами стопроцентной расплаты. Все остальные варианты вас не устраивают — они сводятся к тому, что: «Может быть... половину... к концу года... следующего...».

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

Важнейшее правило — не создавать должников, и заключается оно в работе с кадрами. Почему компания «ИНФОРКОМ» с легкостью лидирует на рынке заправки топливом грузового автотранспорта по пластиковым картам? Скажу больше: мы даже не чувствуем серьезной конкуренции со стороны крупных топливных компаний, таких как ТНК, ЛУКОЙЛ, ГАЗПРОМНЕФТЬ и др. Ибо невозможно повторить стиль, который состоит из бесконечного количества, казалось бы, мелочей. Поэтому у них — свой клиент, а у нас — свой: тот, кто умеет считать свои деньги, кто требует максимальной гибкости, открытости, понимания. Для того чтобы заправлять в кредит такое количество клиентов, как у нас, требуется команда особого рода. Это люди, которые работают 15 — 20 лет в ИНФОРКОМЕ. Они сохраняют преемственность нашего духа и традиций. И главное — это, конечно, не возврат долгов. Главное — это жить по принципу, ко-торый сформулировал наш замечательный драматург Гельман: «Любить Родину — это не березки по весне целовать, а помогать в жизни хорошим людям». В бизнесе, в делах — то же самое.

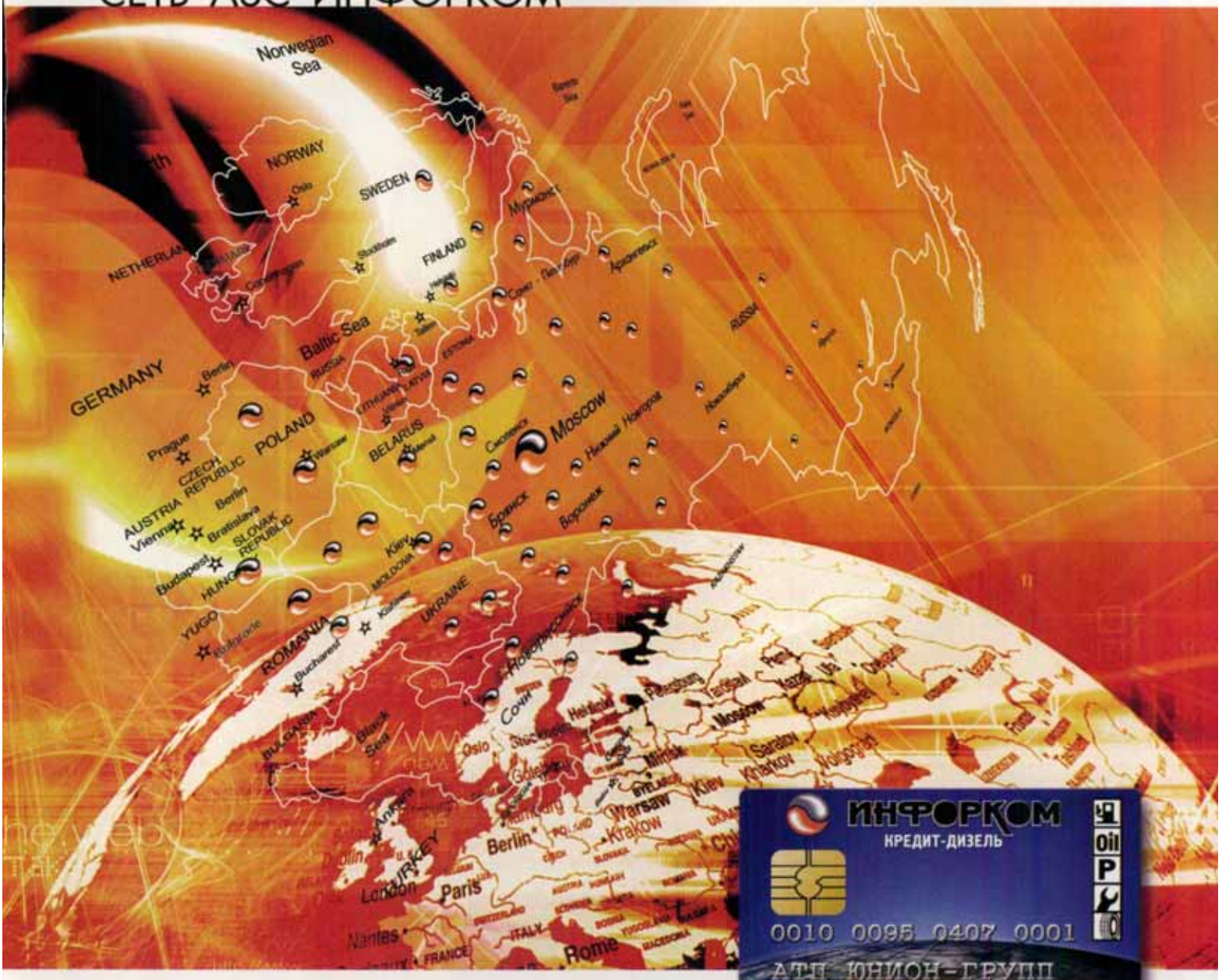
ЛЮБИТЬ РОДИНУ – ЭТО НЕ БЕРЕЗКИ ПО ВЕСНЕ ЦЕЛОВАТЬ, А ПОМОГАТЬ В ЖИЗНИ ХОРОШИМ ЛЮДЯМ

Всем удачи, особенно транспортникам. Мы с вами!

С 1991 ГОДА

ИНФОРКОМ КРЕДИТ ДИЗЕЛЬ

СЕТЬ АЗС ИНФОРКОМ



ЗАПРАВКА ТОПЛИВОМ В КРЕДИТ
на дорогах России и СНГ

а так же Балтии, Польши, Германии и Словении

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР
EUROSHELL В РОССИИ

ТЕЛЕФОНЫ КОМПАНИИ «ИНФОРКОМ» В МОСКВЕ:
Многоканальный тел.(495) 785-2444
Многоканальный факс: (495) 781-5427
Круглосуточная дежурная служба: 8(926) 226-3082
Служба экстра-сервиса: (916) 827-04-49,
(автозапчасти, масла): (926)-294-7584

ФИЛИАЛЫ:
г. С.-Петербург: (812) 441-3814, 973-2529, (901) 301-2529
г. Челябинск: (3512) 65-1748, 63-7214
г. Киев: (38044) 451-8657, 573-3078
г. Минск: (37517) 277-4626
г. Таллинн: (372) 601-2203

www.inforkom.ru

М. Рудковская

КОММЕНТАРИИ
к главе 5 книги А. Лапина «ОРГАНИЗАЦИЯ: СТРУКТУРА»

Не могу не согласиться с автором книги «Организация: структура», когда он утверждает, что «только ленивый у нас не высказался по кадровым вопросам». И, очевидно, не желая отставать от других, он тоже решил дать несколько рекомендаций по этой тематике. Кратко их можно свести к следующему: если вы руководитель предприятия, то увольте этих бездельников из службы по работе с персоналом и решайте сами все вопросы, связанные с поиском, подбором, адаптацией персонала. Такой подход, по мнению автора, даст наибольший эффект и поможет сэкономить массу ресурсов. Однако не все так однозначно, как следует из книги А. Лапина.

Рекрутинговые агентства, кроме вреда, ничего не приносят, поскольку там, по мнению автора, работают юные девочки, не имеющие достаточного жизненного опыта. «Они живут в своем мире, в своей HR-тусовке, в которой все — великие знатоки в области управления, и не только персоналом». В подкрепление своей идеи автор приводит многочисленные истории, прочитав которые, невольно приходишь к мысли, что действительно как-то не все благополучно с уровнем профессионализма в HR среде. И, наверное, здесь автор тоже в чем-то прав. И те типажи HR-менеджеров, которые присутствуют в рассказанных историях, вероятно, действительно встречаются в профессиональной среде. Но я думаю, что реальность не настолько черно-белая, как это изображает автор. Есть масса цветов и оттенков. Не берусь судить о ситуации во всех организациях, но могу сравнить это с тем, что происходит у нас в AMWAY.

У AMWAY очень успешный опыт работы с рекрутинговыми агентствами. Как в любом деле, здесь есть очень профессиональные и менее успешные сотрудники, поэтому, выбирая агентство, мы в первую очередь обращаем внимание на консультанта, который будет вести наши вакансии, и с которым мы будем взаимодействовать. О хорошем качестве работы наших партнеров говорит тот факт, что в течение прошлого года все кандидаты, принятые через рекрутинговые агентства, прошли испытательный срок и продолжают успешно трудиться в AMWAY. Кроме того, агентства присутствуют на международном рынке уже более 50 лет и предоставляют услуги, которые весьма востребованы многими компаниями — лидерами рынка.

УПРОЩЕННЫЙ ПОДХОД ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОШИБКА?

Основной совет автора руководителям предприятий — взять всю работу по поиску, подбору и адаптации персонала в свои руки. Но вот только не совсем понятно, кто будет решать вопросы управления организацией в то время, когда руководитель будет размещать объявления об имеющихся вакансиях в Интернете? Кто возьмет на себя ответственность за выработку стратегии организации тогда, когда руководитель будет занят изучением резюме потенциальных кандидатов? Кто займется долгосрочным планированием, когда руководитель будет поглощен процессом проведения собеседований? Наверное, в компаниях численностью 5 — 10 человек такой подход вполне оправдан и приемлем, но сложно представить нечто подобное в крупном бизнесе. Если руководитель предприятия настолько глубоко погружается в решение операционных задач, к которым относится и подбор персонала, то вряд ли он будет успешен в решении задач стратегического характера. А ведь именно это и есть основная задача руководителя. Конечно, руководитель должен быть вовлечен в процесс отбора и оценки кандидатов, но только на позиции очень высокого уровня, которые относятся к топ-менеджменту компании.

Хочу опять сослаться на наш опыт. Работа службы персонала в AMWAY в области поиска и подбора персонала строится на принципах делового сотрудничества с бизнес-подразделениями. Поиску и оценке кандидатов предшествует подробное обсуждение с представителями бизнес-подразделений целей и задач, к которым обязывает имеющаяся вакансия, в результате чего вырабатывается общее понимание относительно требований к будущему кандидату. Рекрутеры нашей компании всегда в курсе изменяющейся ситуации на рынке труда в целом, и их знания и информированность всегда очень полезны при выработке стратегии поиска и привлечения кандидатов.

Не могу не согласиться с автором в том, что вопрос поиска и подбора персонала является ключевым для организации. Именно поэтому решение этого вопроса не терпит упрощенных подходов, и решать его должны профессионалы в области рекрутмента в сотрудничестве с руководителями подразделений.

МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ

Думаю, что еще в меньшей степени допустимо стремление использовать упрощенные подходы, когда мы говорим о мотивации людей к эффективной работе. По мнению автора, все вопросы мотивации решаются двумя факторами — заработной платой и профессионализмом. Автор считает, что настоящий профессионал работает не ради денег. Деньги, конечно, не являются основным мотивирующим фактором для большинства сотрудников, но размер денежного вознаграждения, тем не менее, очень важен. Точнее, не сам по себе размер зарплаты, а ее «справедливость» по отношению к затраченному труду. Когда сотрудник считает, что компания «справедливо» вознаграждает его трудовой вклад, он готов прилагать новые и более активные усилия для решения бизнес-задач.

Например, в AMWAY уже в течение ряда лет успешно действует система оценки эффективности деятельности, которая позволяет установить зависимость размера вознаграждения сотруднику от результатов его/ее труда. Для нашей компании важно, чтобы сотрудники достигали бизнес-целей, способствующих реализации стратегии компании. При этом для

ВАЖЕН НЕ САМ ПО СЕБЕ РАЗМЕР ЗАРПЛАТЫ, А ЕЕ СПРАВЕДЛИВОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗАТРАЧЕННОМУ ТРУДУ

нас также важно, чтобы цели достигались за счет высокой компетентности или профессионализма сотрудников.

Наша система мотивации сотрудников не претерпела каких-либо изменений в связи с кризисом. Но если бы мы сосредоточились только на материальной мотивации, то вряд ли получили бы те бизнес-показатели, которые AMWAY имеет сегодня, входя в число 400 крупнейших компаний в России. Огромное влияние на настроение людей и их желание достигать более высоких результатов имеет обстановка, в которой они работают, те возможности, которые компания предоставляет для их личностного и профессионального роста, наличие или отсутствие возможностей карьерного роста, иными словами — корпоративная культура.

Не менее важное влияние на уровень мотивации сотрудников оказывает то, какому стилю лидерства привержены руководители, насколько они склонны доверять сотрудникам решение сложных и важных задач, как участвуют в развитии своих подчиненных, какие методы контроля используют, какие модели поведения транслируют своим примером. В результате в организации создается соответствующая мотивирующая среда, а сотрудник имеет полную свободу выбора — воспользоваться этими возможностями или подыскать более подходящие.

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОВЛЕЧЕН В ПРОЦЕСС ОТБОРА И ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ, НО ТОЛЬКО НА ПОЗИЦИИ ОЧЕНЬ ВЫСОКОГО УРОВНЯ, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИИ

Признаками сильной мотивирующей среды для компании AMWAY являются такие показатели, как уровень вовлеченности сотрудников, уровень удержания. Думаю, что та мотивационная модель, что существует в AMWAY, доказывает свою эффективность. Так, по результатам опроса HEWITT, компании, специализирующейся на проведении исследований в области мотивации персонала, уровень вовлеченности сотрудников AMWAY составил 75%.

Вовлеченность — это фактор, напрямую связанный с бизнес-показателями, и говорит о том, какой процент сотрудников компании связывает успех компании со своими личными достижениями и готов и дальше прилагать экстраусилия для реализации целей и задач компании.

Большинство сотрудников AMWAY, согласно результатам внутреннего опроса, готовы продолжать работу в компании в течение 3 — 5 лет. В то же время половина сотрудников, принятых на работу в 2004 — 2005 годах, в настоящее время продолжают работать в компании. Можем ли мы их рассматривать как «вечных сотрудников» в понимании автора? Конечно, нет. Люди, проработавшие в нашей компании достаточно длительный период времени, являются яркими носителями нашей корпоративной культуры и показывают хорошие результаты труда. Мы рассматриваем этих людей как золотой фонд компании. А «вечные сотрудники» или хорошие ребята, с которыми можно поболтать, попить чайку, но от которых мало толку в работе — это балласт для компании.

Конечно, каждая компания сама вольна решать, что с такими сотрудниками делать. Могу сказать точно, что при четко работающей системе оценки эффективности деятельности у организации есть масса рычагов влияния, которые позволяют своевременно предупреждать появление такого балласта.

М. Рудковская,
директор по персоналу AMWAY

ВСЕМОГУЩАЯ СТАТЬЯ?

ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА В СООТВЕТСТВИИ СО СТ. 74 ТК РФ

Ю. Хачатурян

К той статье Трудового кодекса РФ, которая позволяет изменить условия трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, раньше работодатели обращались очень редко. Однако в настоящее время она приобрела особую популярность, что обусловлено во многом экономическим кризисом.

В связи с его наступлением многим работодателям необходимо сократить затраты на производство, в том числе на заработную плату, увеличить эффективность труда и т.д. По итогам сложившейся ситуацией на мировом рынке работодатель вынужден сокращать заработные платы работников, изменять режим работы сотрудников, интенсивность их труда и пр. Безусловно, все эти нововведения пытаются провести в жизнь полюбовно с помощью подписания дополнительного соглашения к трудовым договорам, разъяснив ситуацию работникам и получив их согласие на изменение договоров. Однако не со всеми работниками удается договориться. И тогда работодатель начинает искать возможности изменить условия труда работников в одностороннем порядке и как к палочке-выручалочке обращается к ст. 74 ТК РФ. Она дает работода-

Статья предоставлена журналом Трудовое право

телю право изменить определенные сторонами условия трудового договора в одностороннем порядке, предварительно предупредив работника о предстоящих изменениях за два месяца. Казалось бы, что проще для работодателя — выбрал нуждающийся в корректировке пункт трудового договора, подождал два месяца, и вводи новые условия. Более того, работодатель зачастую видит плюс в том, что если работник откажется от работы в новых условиях, его можно будет уволить по пункту 7 статьи 77 ТК РФ с выплатой двухнедельного выходного пособия, а не по сокращению штатов с предоставлением работнику более значительных компенсаций. Именно поэтому ряд работодателей пытается использовать эту статью, для того чтобы, создав априори невыносимые условия для работы, уволить работника по данному пункту, а не в связи с реально имеющим место сокращением штатов. Однако ли такие уж неограниченные возможности, как нам кажется на первый взгляд, дает эта статья? Возможно, большинство работодателей неправильно применяют ее, не видя многих правовых рисков? Давайте попытаемся разобраться.

НОВЕЛЛЫ ТК РФ

Возможность изменения условий трудового договора в одностороннем порядке предусматривалась в ТК РФ с самого начала. Однако при внесении законодателем изменений в 2006 году статья поменяла номер (с 73 на 74) и была изложена в иной, новой редакции. На первый взгляд, старая и новая редакции практически аналогичные. Не беря во внимание формальные изменения, обратим внимание на поправки законодателя, значимые для практического применения данной статьи. На наш взгляд, их всего шесть. Для более удобного проведения анализа приведем тексты старой и

Новая редакция статьи 74 ТК	Старая редакция ст.73 ТК РФ
Статья 74. «Изменение ***определенных сторонами условий трудового договора*** по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда»	Статья 73. «Изменение ***существенных*** условий трудового договора»
В случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда ***(изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), определенные сторонами условия трудового договора*** не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника.	По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение ***определенных сторонами существенных условий трудового договора*** по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.
О предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, ***а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений,*** работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом.	О введении указанных изменений работник должен быть уведомлен работодателем в письменной форме не позднее, чем за два месяца до их введения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иным федеральным законом.
Если работник не согласен работать в новых условиях, то ***работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу),*** которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. ***Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.***	Если работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то ***работодатель обязан в письменной форме предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы — вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу,*** которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.
При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 настоящего Кодекса.	При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы, трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 статьи 77 настоящего Кодекса.
В случае, когда причины, указанные в части первой настоящей статьи, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет право с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации и в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов, вводить режим неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели на срок до шести месяцев.	В случае если обстоятельства, указанные в части первой настоящей статьи, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет право с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации вводить режим неполного рабочего времени на срок до шести месяцев.
Если работник отказывается от продолжения работы в режиме неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели, то трудовой договор расторгается в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 настоящего Кодекса. При этом работнику предоставляются соответствующие гарантии и компенсации.	Если работник отказывается от продолжения работы на условиях соответствующих режимов рабочего времени, то трудовой договор расторгается в соответствии с пунктом 2 статьи 81 настоящего Кодекса с предоставлением работнику соответствующих гарантий и компенсаций.
Отмена режима неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели ранее срока, на который они были установлены, производится работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.	Отмена режима неполного рабочего времени производится работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации.
Изменения ***определенных сторонами условий*** трудового договора, вводимые в соответствии с настоящей статьей, не должны ухудшать положение работника по сравнению с установленными коллективным договором, соглашениями.	Не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения.

Статья предоставлена журналом Трудовое право

новой редакции соответствующей статьи ТК РФ в табличной форме. Важные смысловые изменения выделим жирным курсивом.

Итак, если вы уже работали с этой статьей и применяли ее на практике, вам стоит обратить внимание на 6 важных изменений, произошедших в ней.

1. *Во-первых, раньше речь шла о том, что в таком порядке работодатель может изменять существенные условия трудового договора, теперь же — определенные сторонами условия трудового договора.*

Казалось бы, какая разница? Поправка чисто формальная. На самом деле, это не совсем так. И дело вот в чем. Раньше в юридической литературе долго шел спор о том, что же является существенными условиями трудового договора. Одни исследователи считали, что это те условия, которые были прямо названы в качестве существенных в ст. 57 ТК РФ, и в отношении их изменения должна быть соблюдена специальная процедура (либо подписано дополнительное соглашение с работником, либо необходимо было провести процедуру, предусмотренную тогда ст. 73 ТК РФ). Все же остальные условия, прописанные в трудовом договоре с работником, являлись, на их взгляд, несущественными, а значит, они могут быть в любой момент изменены работодателем в одностороннем порядке без соблюдения какого-либо регламента. Другие юристы были убеждены в обратном. Они считали, что любое условие, попавшее в трудовой договор, является существенным. Другое дело, что, по их мнению, те условия, которые были прямо названы существенными в ст. 57 ТК РФ, должны были быть внесены в трудовой договор в обязательном порядке. Другие же условия вносились в трудовой договор по желанию сторон. Однако если они были прописаны в нем, то становились существенными. В аргументации сторонников такой позиции делалась ссылка на гражданское законодательство, в соответствии с которым, как известно, существенными условиями договора являются как обязательные или существенные для такого договора в соответствии с законодательством, так и те, в отношении которых стороны по заявлению одной из сторон должны достигнуть договоренности. По мнению таких юристов, изменение любых условий, прописанных в договоре, требовало соблюдения специальной процедуры, прописанной тогда в ст. 74 ТК РФ. На практике, как правило, работодатели руководствовались первой из изложенных позиций, просто потому что она была для них более выгодной. А вот законодатель, внеся поправки в ТК РФ в 2006 г., фактически поддержал юристов, доказавших, что изменение любого условия трудового договора требует либо получения согласия работника, либо соблюдения специальной процедуры.

ЕСЛИ РАБОТНИК ОТКАЖЕТСЯ ОТ РАБОТЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ, ЕГО МОЖНО БУДЕТ УВОЛИТЬ ПО ПУНКТУ 7 СТАТЬИ 77 ТК

2. *Во-вторых, изменения допускаются только тогда, когда определенные сторонами трудового договора, не могут быть сохранены работодателем.*

Раньше ссылка на такое условие применения ст. 73 ТК РФ отсутствовала. В комментариях к ст. 73 ТК РФ исследователи трудового законодательства писали, что применение старой ст. 73 ТК РФ возможно лишь с том случае, когда старые условия труда объективно не могут быть сохранены. Но прямое указание законодателя по данному поводу отсутствовало, чем не только пользовались многие работодатели, но и злоупотребляли.

Пример 1.

Так, в одной компании одному офисному сотруднику, которого руководство хотело уволить, решили в порядке, предусмотренном старой ст. 73 ТК РФ, установить рабочий день с пяти часов утра, дабы вынудить его уйти.

Сейчас реализация подобного фокуса практически невозможна. У работодателя действительно должны быть объективные причины невозможности сохранения существующих в настоящее время условий труда. Например, он вводит новое оборудование, что вынуждает его перевести работников на другой график работы; собственник разрывает с работодателем договор аренды, и он вынужден переехать в другой офис в той же местности и т.д. То есть работодатель должен теперь не только

У РАБОТОДАТЕЛЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕВОЗМОЖНОСТИ СОХРАНЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ УСЛОВИЙ ТРУДА

Статья предоставлена журналом ТРУДОВОЕ ПРАВО

найти причину изменений условий договора, но и доказать, что прежние условия работы действительно невозможно было сохранить. Почему нельзя было оставить прежний график работы офисному сотруднику, вряд ли теперь удастся объяснить трудовой инспекции.

3. В-третьих, раньше законодатель не конкретизировал, какие именно причины могут быть основаниями для изменения условий трудового договора.

Теперь он в части 1 ст. 74 ТК РФ приводит два возможных примера. Это изменения в технике и технологии производства и структурная реорганизация производства. Данный перечень не исчерпывающий и законодатель указывает, что для изменения условий трудового договора могут существовать другие причины. Но, по всей видимости, они должны быть, во-первых, аналогичными названным и, во-вторых, столь же весомыми.

4. Уведомляя работника об изменениях условий труда, вы должны сообщить ему о причинах введения подобных изменений.

Это важно учитывать при проведении самой процедуры, предусмотренной новой статьей 74 ТК РФ. Если раньше в уведомлении, с которым вы знакомили работника, вы должны были указать только — какие изменения его ждут, то теперь вам следует написать и причины, их обуславливающие. В противном случае ваши действия будут считаться незаконными.

5. Кадровику следует сразу предложить работнику как вакансии, соответствующие его квалификации, так и вакансии, предполагающие более низкую квалификацию.

Это тоже немаловажно помнить при проведении самой процедуры. Раньше, в соответствии со старой ст. 73 ТК РФ, вы должны были в случае отказа работника от продолжения работы на новых условиях предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья. И только если такая работа отсутствовала — вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья. При дословном толковании данной статьи получалось, что если у вас в организации были должности, соответствующие квалификации работника, и он от них отказывался, его можно было сразу уволить по п. 7 ст. 77 ТК РФ. Предлагать другие вакансии более низкой квалификации (даже при их наличии в организации) вы вовсе не были обязаны. Теперь кадровику следует предложить работнику сразу же как вакансии, соответствующие его квалификации, так и вакансии, предполагающие более низкую квалификацию. В противном случае процедура увольнения будет считаться проведенной с нарушениями.

6. Вакансии в других местностях работодатель обязан предлагать только в том случае, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Раньше в ТК РФ не было подобного уточнения, и получалось, что работодатель должен был предлагать все соответствующие квалификации и здоровью работника вакансии, в том числе и имеющиеся у него в другой местности. Теперь он обязан это делать, только если это прямо предусмотрено в коллективном договоре или соглашении.

ЧТО И ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ МОЖНО ИЗМЕНИТЬ В ПОРЯДКЕ, ПРЕДУСМОТРЕННОМ СТ. 74 ТК РФ?

Вопросы о том, какие условия трудового договора и при каких условиях могут быть изменены, всегда были дискуссионными. Более того, при определении данных условий на практике, как правило, допускаются ошибки.

УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ РАБОТОДАТЕЛЬ ВПРАВЕ МЕНЯТЬ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР В ОДНОСТОРОННЕМ ПОРЯДКЕ

Вначале рассмотрим, при каких условиях работодатель вправе менять трудовой договор в одностороннем порядке. Их всего два.

Во-первых, как мы уже писали выше, вы не имели возможности сохранить старые условия работы.

Во-вторых, у вас меняются организационные или технологические условия труда, что обуславливает появление причин для изменения трудового договора. Ошибкой в этом плане, например, является такое применение ст. 73 ТК РФ.

Пример 2.

В одной из организаций, до прихода нового руководства, с каждым из сотрудников был заключен трудовой договор, в соответствии с которым в случае увольнения работника по инициативе работодателя последний обязуется выплатить первому 10 среднемесячных окладов. О мотивационных факторах, побудивших предыдущего работодателя вставить подобный пункт в трудовой договор, автору данной статьи остается только догадываться. Однако новое руководство решило избавиться от «старой гвардии» в одном из крупных подразделений и провести сокращение штатов. (Понятно, что вызвать одновременное острое желание у двухсот работников уйти по собственному желанию или по соглашению сторон не так-то просто.) Однако необходимость выполнить условие «злополучного» пункта трудового договора грозила организации баснословными убытками.

Статья предоставлена журналом Трудовое право

Что можно сделать в такой ситуации? В результате новый работодатель обратился за помощью в разрешении данной ситуации в юридическую консультацию, которая дала руководству фирмы следующий «правовой» совет.

Руководство предприятия может в одностороннем порядке изменить данное условие трудового договора, опираясь на статью 74 ТК РФ, согласно которой, по причинам, связанным с изменением организационных и технологических условий труда, допускается изменение определенных сторонами условий трудового договора без изменения трудовой функции. Причиной же изменения данного «злополучного» пункта трудового договора (а проще говоря, его удаления оттуда) будет изменение всей системы льгот и компенсаций на предприятии.

На взгляд автора данной статьи, этот действительно данный компании юридической консультацией совет не был основан на законе по двум причинам. О второй мы расскажем чуть ниже. Первая же причина, по которой данный совет был, как минимум, не корректен, следующий. Юристами была допущена логическая ошибка при определении причинности явления и его следствия. Ведь система льгот и компенсаций — это, попросту говоря, все те льготы и компенсации, которые все сотрудники организации получают согласно соответствующим пунктам трудовых договоров, имеющихся на руках каждого их них. Иначе говоря, красивым обобщающим словосочетанием (изменение системы льгот и компенсаций) назван, по сути, сам факт изменения существенных условий трудовых договоров у группы сотрудников. Однако «причина», «оправдывающая» данные действия работодателя, не обозначена. Приведем для сравнения пример.

Фирма перешла на более современное оборудование, изменилась технология производства (причины), в связи с чем (следствие) изменился режим работы всего предприятия, т.е. график работы каждого отдельного сотрудника (т.е. соответствующие пункты каждого трудового договора).

Если бы в данных рассуждениях была совершена та же логическая ошибка, что и в первом случае, то мы бы сказали, что меняется режим работы всего предприятия — меняется график работы конкретного сотрудника (т.е. современное оборудование для оправдания подобных действий можно было бы не закупать и технологию производства не изменять).

НЕЛЬЗЯ ПОМЕНЯТЬ ФУНКЦИОНАЛ СОТРУДНИКА, МОЖНО ИЗМЕНИТЬ ТОЛЬКО УСЛОВИЯ РАБОТЫ, А НЕ УСЛОВИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

УСЛОВИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА, КОТОРЫЕ МОЖНО ПОМЕНЯТЬ

Теперь поговорим об условиях, которые вправе поменять работодатель. Здесь тоже все не так-то просто. Единственное, что совершенно ясно, так это то, что нельзя поменять функционал сотрудника. Что касается возможности изменения других условий трудового договора — то они дискуссионные. Так, на взгляд автора данной статьи, с ее помощью можно изменить только условия работы, а не условия изменения или расторжения трудового договора. Это, на наш взгляд, следует из контекста части 4 статьи 74 ТК РФ, в котором написано, что если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (а не если он не согласен, в том числе, менять условия изменения или расторжения трудового договора). То есть из этой нормы можно сделать вывод, что в законодательстве «предполагается» существенное изменение пунктов трудового договора, определяющих условия работы сотрудника, а не условия его увольнения. Вот вторая причина, по которой, на наш взгляд, совет, данный юристами (см. Пример 2), явно не соответствует законодательству. Ведь консультанты, как им казалось, придумали хитроумный способ изменения порядка увольнения сотрудников, а не изменения условий их работы.

Достаточно спорный вопрос — можно ли изменить оклад работника? Если одни юристы уверены, что работодатель не может это сделать в одностороннем порядке ни на каких основаниях, то другие убеждены, что раз единственно прямо названное условие работы, которое нельзя менять, — это функционал сотрудника, то размер его ежемесячного вознаграждения работодатель поменять вправе. Автору данной статьи вторая точка зрения кажется глубоко сомнительной, потому что тогда появляется какая-то странная коллизия в трудовом законодательстве, и состоит она в следующем. В частях 6 и 7 статьи 74 ТК РФ написано, что в случае, когда причины, указанные в части первой статьи 74 ТК РФ, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет

Статья предоставлена журналом Трудовое право

право с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации и в порядке, установленном статьей 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов, вводить режим неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели на срок до шести месяцев.

Если работник отказывается от продолжения работы в режиме неполного рабочего дня (смены) и (или) неполной рабочей недели, то трудовой договор расторгается в соответствии с пунктом 2 части первой статьи 81 настоящего Кодекса. При этом работнику предоставляются соответствующие гарантии и компенсации.

То есть, если исходить из того, что работник вправе в одностороннем порядке изменить оклад работника, получается следующая коллизия. Если работодатель воспользуется частями 6 и 7 ст. 74 ТК РФ и с их помощью решит установить работникам неполный рабочей день, ну и соответственно оплату пропорционально отработанному времени (что, на взгляд автора данной статьи абсолютно правомерно, ведь сам размер оклада не уменьшается, он просто начисляется пропорционально), то ему в случае отказа работника от работы на таких условиях оплаты придется уволить его в порядке, предусмотренном для сокращения штатов (то есть не только с предупреждением за два месяца, но и с выплатой двух, а возможно, и трех среднемесячных окладов). Если же наш работодатель решит просто урезать оклад своим работникам в одностороннем порядке, то они, во-первых, будут работать за меньшие деньги полный (а не сокращенный) рабочий день. Более того, в случае их отказа от работы на таких условиях и уволить их можно будет вовсе не по сокращению штатов, а по пункту 7 статьи 77 ТК РФ с выплатой всего лишь двухнедельного выходного пособия.

Однако глубоко сомнительно, что законодатель предусматривал возможность для работодателя

ЕСЛИ РАНЬШЕ В УВЕДОМЛЕНИИ, С КОТОРЫМ ВЫ ЗНАКОМИЛИ РАБОТНИКА, ВЫ ДОЛЖНЫ БЫЛИ УКАЗАТЬ ТОЛЬКО – КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЕГО ЖДУТ, ТО ТЕПЕРЬ ВАМ СЛЕДУЕТ НАПИСАТЬ И ПРИЧИНЫ, ИХ ОБУСЛАВЛИВАЮЩИЕ

МОЖНО ИЗМЕНИТЬ ТОЛЬКО УСЛОВИЯ РАБОТЫ СОТРУДНИКА, А НЕ УСЛОВИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ РАСТОРЖЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Статья предоставлена журналом Трудовое право

такого хитроумного выхода из положения. И, на наш взгляд, изменять оклад работника в одностороннем порядке все-таки нельзя.

Еще один спорный вопрос, на который трудно дать однозначный ответ, — можно ли менять условия социального пакета работника и в каких случаях? Приведем конкретный пример.

Пример 3.

В одной компании, согласно локальному нормативному акту, на который были даны ссылки в трудовом договоре, работникам в случае их болезни работодатель доплачивал разницу между пособием по временной нетрудоспособности и фактическим заработком. Когда грянул кризис, денег на столь щедрые жесты в компании просто не оказалось, и работодатель решил убрать данный пункт из договора. Можно ли это сделать или нет — сложно ответить. Ведь эти льготы — не условия работы или даже вознаграждение за труд, о социальные гарантии работником в случае их временной нетрудоспособности.

Ну и, конечно же, есть условия трудового договора, которые вы однозначно вправе поменять: установить работникам неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, изменить график работы, перевести работника в другое структурное подразделение (например, юриста, который работал в юридическом отделе, перевести в финансовый отдел для консультации его сотрудников по налогам и оптимизации налогообложения, притом что функционал работника, в соответствии с трудовым договором, остался неизменным) и т.д.

Хотелось бы обратить внимание читателей на следующий момент. Когда на практике вы будете проводить реструктуризацию вашей организации, вы должны четко понимать, в каком случае вы имеете дело с изменением условий трудового договора в соответствии со ст. 74 ТК РФ, в каких случаях — с сокращением штатов, а в каких — вы можете что-то сделать лишь с согласия работника.

Пример 4.

Вы хотите сделать из двух отделов — маркетинга и рекламы — один. Скорее всего, должность одного из руководителей отделов будет сокращена. Второй же будет повышен до должности руководителя отдела маркетинга и рекламы. Поменять название его должности в одностороннем порядке вы вправе, а вот функционал — только если он сам согласится на это. Поменять структурное подразделение всех остальных сотрудников в порядке, предусмотренном ст. 74 ТК РФ, вы вправе.

ИНОСТРАННЫЙ ГРАЖДАНИН, ИМЕЮЩИЙ РАЗРЕШЕНИЕ НА РАБОТУ, ВПРАВЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО ТРУДОУСТРОИТЬСЯ У РАБОТОДАТЕЛЯ

ПРОЦЕДУРА ИЗМЕНЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА В СООТВЕТСТВИИ СО СТ. 74 ТК РФ

Процедура изменения трудового договора в соответствии со ст. 74 ТК РФ в принципе не является очень сложной. Специалисту кадровой службы необходимо подготовить два экземпляра уведомления с предупреждением об изменении существенных условий договора. При этом, как мы обращали внимание выше, в уведомлении теперь в соответствии с новой редакцией данной статьи необходимо не только указать сами пункты трудового договора, которые работодатель желает подкорректировать, но и причины, являющиеся мотивационными для введения таких изменений. Один экземпляр в руки вы отдадите работнику, на другом, оставшемся у вас, работник должен будет расписаться в получении своего экземпляра.

На практике зачастую возникает вопрос, как исчислять 2 месяца срока предупреждения об изменении условий трудового договора. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратиться к статье 14 ТК РФ. Согласно ей, течение сроков, с которыми ТК РФ связывает прекращение трудовых прав и обязанностей, начинается на следующий день после календарной даты, которой определено окончание трудовых отношений. То есть, если вы предупредите сотрудника об изменении трудового договора 14 числа определенного месяца, то исчисление двухмесячного срока начнется 15 числа этого месяца, и соответственно днем увольнения будет 14 число соответствующего месяца.

Как правило, сотрудник не выражает сразу согласие или нежелание работать на новых условиях. Если речь идет об изменении условий трудового договора достаточно большого количества сотрудников, то в конечном итоге сотрудник HR может забыть, кто согласился на новые условия работы, а кто от них отказался. Тем более что нежелание работать в соответствии с новыми условиями трудового договора зачастую выражается работниками в устной форме. Поэтому лучше сразу при предупреждении работника об изменении условий труда предло-

Статья предоставлена журналом Трудовое право

жить ему соответствующие вакансии. Это должны быть теперь, как мы уже писали выше, все вакансии организации — как соответствующие квалификации работника, так и вакансии, которые ниже его квалификации. Исключение составляют только те вакансии фирмы, которые находятся в другой местности. Их вы обязаны предлагать, если это предусмотрено коллективным договором или соглашением. При этом следует помнить, что вакансии должны соответствовать состоянию здоровья сотрудника. Вы можете сделать либо отдельный документ в двух экземплярах (на том, что останется у вас на руках, работник должен расписаться в получении), либо можете предложить вакансии уже в документе, в котором вы будете уведомлять об изменении условий трудового договора. При этом вы можете использовать следующую формулировку: «В том случае, если вы откажетесь от продолжения работы на новых условиях, мы можем предложить вам следующие, имеющиеся в организации на настоящий момент вакансии...»

Соответственно, если работник не согласен на изменение условий трудового договора, но готов на перевод — последний оформляется в стандартном порядке.

Если ни новые условия труда сотруднику не подошли, ни подходящей должности, на которой он хотел бы работать, не нашлось — необходимо уволить сотрудника по пункту 7 статьи 77 ТК РФ (отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора).

Если же работник согласен работать на новых условиях — то спустя два месяца после получения им уведомления необходимо подписать с ним дополнительное соглашение к его трудовому договору. Стоит обратить внимание на то, что некоторые юристы считают, что этого возможно не делать. Их аргументация состоит в том, что если бы сотрудник изначально готов был подписать дополнительное соглашение — соблюдения процедуры, предусмотренной ст. 74 ТК РФ, для введения новых условий труда было бы не нужно. Можно было бы сразу же составить дополнение к трудовому договору и не ждать два месяца. В данном случае, считают сторонники указанной точки зрения, важно то, что работник не выразил несогласие с изменением определенных сторонами условий трудового договора, а значит, договор изменяется автоматически и составления никакого дополнительного документа не требуется. Тем не менее, на наш взгляд, подписание дополнительного соглашения к трудовому договору в данном случае не будет лишним, а также издание соответствующего приказа.

ИЗМЕНЕНИЕ ЛЮБОГО УСЛОВИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ТРЕБУЕТ ЛИБО ПОЛУЧЕНИЯ СОГЛАСИЯ РАБОТНИКА, ЛИБО СОБЛЮДЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОЙ ПРОЦЕДУРЫ

Это общая процедура изменения определенных сторонами условий трудового договора.

Но, как мы уже писали выше, в ст. 74 ТК РФ предусмотрена ситуация (установление неполного дня работнику или неполной рабочей недели), когда в случае отказа работника от работы на новых условиях, он должен быть уволен в порядке, предусмотренном сокращением штатов. Отдельно процедуру увольнения в связи с сокращением штатов мы не будем здесь рассматривать, так как она выходит за рамки данной статьи. Однако обратим внимание на еще один дискуссионный вопрос, связанный с возможностью введения работодателем неполного рабочего дня или неполной рабочей недели. В соответствии с частью 5 статьи 84 ТК РФ такой режим работы может вводиться на срок до шести месяцев. И после этого работники должны, по логике, вернуться к прежнему режиму работы: полному рабочему дню при полной рабочей неделе. Но вот вопрос: на какое время работодатель должен вернуть к полноценной работе, сколь минимально коротким оно может быть, законодателем, увы, не решен. И в данной ситуации непонятно, вправе ли работодатель на короткий срок перевести сотрудников на полный рабочий день, чтобы практически тут же провести повторную процедуру предупреждения работников об изменении определенных сторонами условий трудового договора и введении вновь неполного рабочего дня или неполной рабочей недели.

ЛУЧШЕ СРАЗУ ПРИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ РАБОТНИКА ОБ ИЗМЕНЕНИИ УСЛОВИЙ ТРУДА ПРЕДЛОЖИТЬ ЕМУ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ВАКАНСИИ

Статья предоставлена журналом Трудовое право

Читайте в журнале ТРУДОВОЕ ПРАВО

Основной сложностью для работодателя является нежелание и отказ работников заключать соглашение...
Г.А. Рогалева

Такая ситуация создает условия для злоупотребления в плане лишения или существенного уменьшения трудовых прав заемных работников... *Г.А. Рогалева*

Работодатель не вправе допускать работника к работам, противопоказанным ему по состоянию здоровья...
Н.М. Сенников

Возможность вынесения решения в пользу работника во многом зависит от его способности доказать те обстоятельства, на которые он ссылается... *Н.М. Сенников*

Из 103 000 занятых на фирме всего лишь 14 тысяч человек являются немецкими подданными...
В. Зубанов

Г.А. Рогалева

Отказ работника от подписания оформленного письменно трудового договора необходимо своевременно зафиксировать в акте или ином документе... *М.Г. Курочкина*

Положения локальных нормативных актов, ухудшающие условия осуществления прав работников, установленных законодательством, не подлежат применению... *В.И. Миронов*

Скрябина О.Н.

Н.М. Сенников

Закон нарушает конституционное право частной собственности, так как необоснованно расширяет положения Гражданского кодекса и противоречит принципу равенства всех перед законом и судом... *С.Д.Сивец*

В.И. Миронов

Часть ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией... *О.Н.Скрябина*

В. Зубанов

У работодателя действительно должны быть объективные причины невозможности сохранения существующих в настоящее время условий труда... *Ю.А. Хачатурян*

С. Д.Сивец

Можно изменить только условия работы, а не условия изменения или расторжения трудового договора...
Ю.А. Хачатурян

М.Г. Курочкина

В определенных случаях, предотвращение или урегулирование конфликта интересов может быть достигнуто только путем увольнения служащего... *С.Е. Чаннов*

Ю.А. Хачатурян

Osipof

АНТИГЕРОИ КРИЗИСА

С. Плетнева

Прозрачность корпоративного управления, стратегия, направленная на повышение акционерной стоимости, и тому подобные релизы — не более чем конфетная обертка, считают некоторые эксперты. К тому же, корпоративная верхушка любой компании, по их мнению, в сущности, вещь в себе. Даже в благополучные годы роста мировой экономики многочисленные корпоративные скандалы, став достоянием общественности, навели на довольно простую мысль о том, что топ-люди занимаются больше собой, чем управлением корпорациями в «классическом» понимании. Что уж говорить о кризисном времени, так явно выставившим на показ все «огрехи» топ-руководства.

Крупная сеть ресторанов SFINKS POLSKA

Стабильный рост польской валюты, вплоть до середины 2008 года, подтолкнул менеджеров компании к решению сэкономить и перевести свои долговые обязательства в евро. Никто не предполагал, что всего за несколько месяцев злотый подешевеет по отношению к евро на треть. В итоге к концу года долг SFINKS POLSKA вырос до $ 3,7 млн., цены на акции с февраля 2008 г. упали с $ 23,5 до $ 6, руководящий состав полностью сменился в ноябре, а новые руководители заявили о банкротстве компании.

Британский банк BRADFORD & BINGLEY

В 2004 году его президентом стал Стив Крошоу, переориентировавший деятельность банка на сверхприбыльный тогда ипотечный сектор, сделав ставку на выдачу субстандартных кредитов. С началом кризиса банк оказался на грани банкротства, и в сентябре 2008 года он был национализирован: розничный бизнес продан банку ABBEY, британскому филиалу испанской GRUPO SANTANDER, а ипотечная часть BRADFORD & BINGLEY осталась в руках государства.

Подобных примеров множество, говорят эксперты. Так, многочисленные кредиты, выданные в евро и швейцарских франках, грозят банкротством всей восточноевропейской экономике *(80% банковских долгов в Эстонии и Латвии номинировано в евро и франках)*, что самым негативным образом отразится и на более устойчивой экономике западноевропейских стран.

Причины, приведшие к таким негативным последствиям не только крупнейшие мировые компании с Wall Street, но и традиционные бизнесы во многих странах, кроются в непродуманных действиях и решениях, рисковых операциях и бешеной гонке за прибылью высшего руководства компаний. А значит, вновь на повестке дня тот самый пресловутый человеческий фактор, причем в его глобальном исполнении. К сожалению, и в современном мире

жадность способна возобладать над любым здравым смыслом, поставив на грань выживания целые корпорации и судьбы сотен миллионов людей. С одной стороны, все знают, чем это может кончиться, с другой — сама возможность поймать удачу, оказаться хитрее и проворнее конкурента заставляет идти на риск — мировая экономика последнего десятилетия тому отличный пример. К каким результатам эта политика привела — сегодня известно всем.

Бизнес должен быть сбалансированным

По мнению некоторых аналитиков, основные провалы в корпоративном управлении — в постановке цели. Цель руководства корпорации не в том, чтобы получать стабильную прибыль и расширять производство, а в обеспечении (краткосрочного) роста акций на фондовой бирже. Так как их держателей совершенно не интересует, что на самом деле происходит с реальной компанией. Их интересует, какова будет завтра цена акций, которые они покупают сегодня.

Ставший уже хрестоматийным пример, когда акции известных финансовых компаний, выдававших кредиты всем подряд, что и привело к нынешнему кризису, выросли в цене в несколько раз за пару лет. После чего владельцы их спокойно продали. А покупатели в свою очередь тоже наверняка знали, что покупают «пузырь», но надеялись перепродать до того, как он лопнет.

«Здравого смысла» в действиях топ-менеджеров не так уж много, уверяют эксперты рынка. Опора на новомодные тренды, в том числе и на пресловутые бизнес-планы с объемами будущих рынков и пр., постепенно создавали все больший отрыв их действий от реальности.

Банк NORTHERN ROCK

С 2001 по 2007 год его президент Адам Эпплгарт превратил небольшой банк в пятого крупнейшего игрока на ипотечном рынке Британии. При нем банк сделал ставку на краткосрочные заимствования и одновременную выдачу долгосрочных ипотечных кредитов. Модель работала, пока в мировой экономике был избыток ликвидности, но уже в сентябре 2007 года NORTHERN ROCK оказался на грани банкротства. А в феврале 2008 года NORTHERN ROCK был полностью национализирован правительством.

Налицо «системные просчеты» недальновидного менеджмента, уверяют аналитики. История движется через кризисы и катастрофы, но, высоко воспарив, так легко потерять связь с действительностью, а неминуемое падение может стать необратимым для бизнеса. В этих условиях все активнее звучат негативные оценки в адрес действий руководства и акционеров. А градус эмоций в обществе столь велик, что идет поиск виновных. Недавний пример с выплатой бонусов топам крупнейшей американской компании AIG на фоне катастрофической суммы убытков в четвертом квартале 2008 года в $ 61,7 млрд. и обращением за помощью к государству — лучший тому пример.

Интересно, что, по мнению лауреата Нобелевской премии по экономике Джозефа Стиглица, первопричиной финансового кризиса стали немотивированные бонусы первым лицам компаний. Именно они стимулировали проведение рискованных сделок, в случае успеха которых топы получали миллионы, зато, когда компания несла убытки, ничем не рисковали. Поэтому первый важный урок, который преподнес кризис, в том, что бизнес должен быть сбалансированным. Рост больше чем на 10 — 15% в год — очень опасен. Для таких компаний любые потрясения часто оказываются фатальными. Как, впрочем, и неумение руководителей учиться на чужих ошибках, приводящее к миллиардным убыткам.

По статистике, историй успеха в пять раз меньше, чем провалов в бизнесе.

Существует мнение, что все корпорации и все виды систем управления по сути своей порочны, потому что там работают люди с соответствующими склонностями. Чем больше и моложе система управления — тем она порочнее, причем государственная — не исключение. Поэтому так важна прозрачность любых действий руководства, превалирование величины позитивных проявлений над негативными.

К тому же большинство современных топов не обладают стратегическим подходом собственника. А многие акционеры не видят оперативных процессов, только лишь прибавочную стоимость, стоимость компании в целом. По мнению экспертов, есть целый ряд проблемных зон, требующих развития. Среди них: отсутствие

Как-то один человек, решив, что у него слишком трудная судьба, обратился с просьбой к Богу: «Господи, мой крест слишком тяжел. Не мог бы ты заменить его каким-нибудь полегче?» — «Хорошо, приглашаю тебя в мое хранилище крестов. Выбери тот, который понравится», — сказал Бог. Человек отправился примерять кресты. Но каждый казался ему слишком тяжелым. Перебрав, наконец, все, он заметил у самого выхода крест, который был легче других. «Позволь мне взять этот», — попросил он. «Так ведь это твой собственный крест. Ты оставил его в дверях», — ответил Бог.

каналов эффективной коммуникации, в том числе и обратной связи; слабая вовлеченность топов в реальные процессы управления. Да и найти талантливых управленцев непросто, к тому же порядочных — еще сложнее. Тем более что построение бизнеса на перспективу выводит на первый план вопрос доверия к менеджменту.

Сидни Финкельштейн, автор нашумевшей книги «Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций», выделил семь пагубных привычек неудачливых руководителей.

Считать, что ты и твоя компания не зависят от обстоятельств.

Полностью отождествлять себя с компанией, теряя способность отличать личные интересы от корпоративных.

Не сомневаться в том, что знаешь ответы на все вопросы.

Без колебаний освобождаться от всех, кто не проявляет 100% -го согласия с позицией руководителя.

Быть неутомимым пропагандистом и имидж-мейкером своей компании.

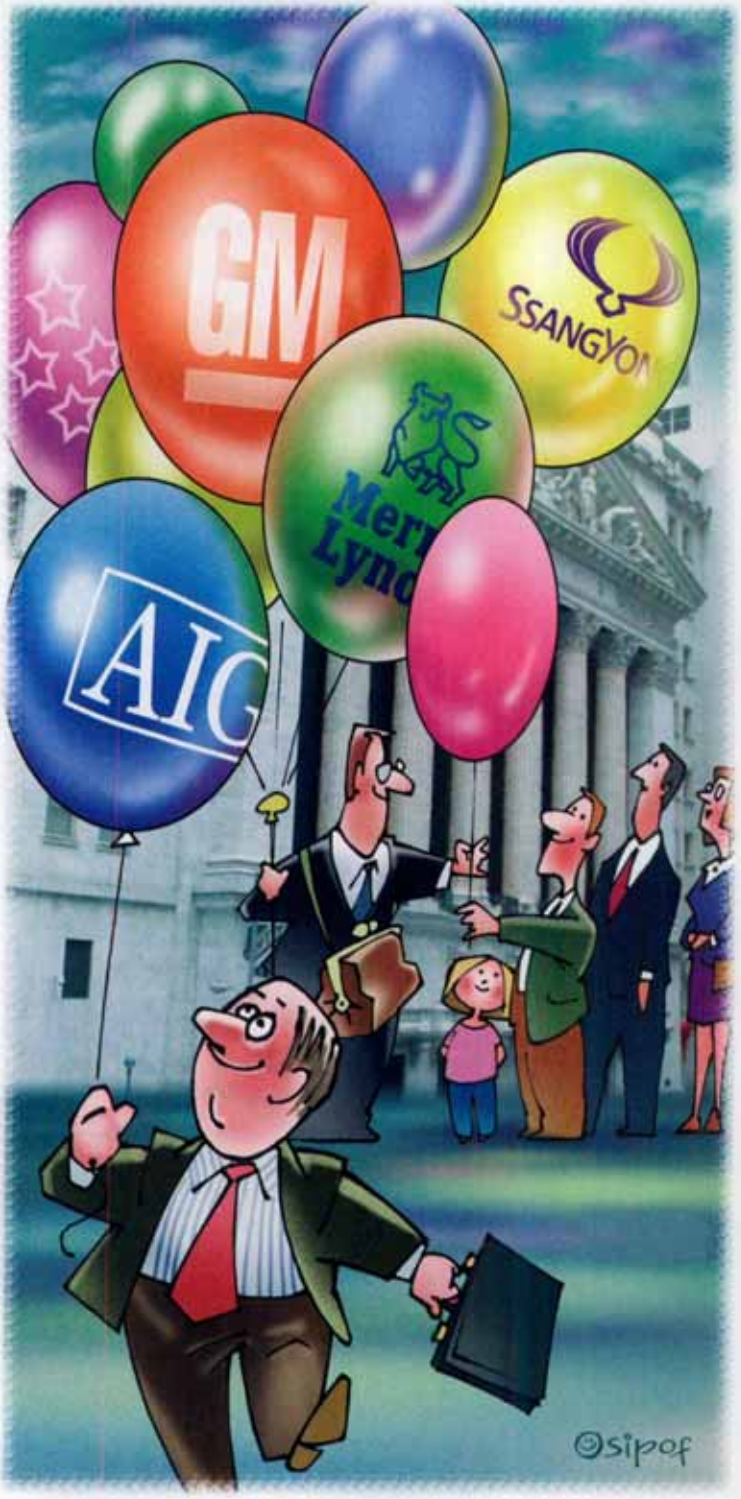
Недооценивать степень серьезности препятствий.

Упрямо придерживаться старых подходов, когда-то обеспечивших успех.

Не используйте стратегии, быстро меняйтесь

Анализ практики ошибок топ-менеджеров выводит на первый план неспособность руководства отслеживать внешние рыночные изменения, появление новых технологий. К тому же многие компании испытали разочарование после заключения выгодных для всех сторон сделок по слиянию и поглощению. Но их менеджеры не хотят или не способны понять причины своих неудач. Другая проблема — отсутствие гибкости в стратегическом планировании. Компании могут стать более гибкими, но это потребует умения прислушиваться к покупателям, следовать требованиям рынка, адаптироваться, приобретать новые знания и навыки, а не просто придерживаться однажды выбранной стратегии.

«Проблемы никогда нельзя разрешить с тем же образом мыслей, который их породил», — сказал Альберт Эйнштейн. Стратегия успеха всегда уникальна, а ее создание требует особого таланта первопроходца. Поэтому сегодня актуальна стратегия уменьшения неудачи, позволяющая не победить большому — маленького, а проворному — нерасторопного. В условиях кризиса, по мнению аналитиков, оптимально вести себя как семейная фирма: никого со стороны не пускать к управлению, быть гибким и динамичным, контролировать все процессы, работать с командой единомышленников.



ВИНОВНИКИ КРИЗИСА

Газета GUARDIAN опубликовала списки виновных в финансовом кризисе:

1) Алан Гринспен, председатель ФРС США в 1997-2006 годах;

2) Мервин Кинг, управляющий британским Центробанком;

3) Билл Клинтон, бывший президент США;

4) Гордон Браун, бывший министр финансов, ныне — премьер-министр Великобритании;

5) Джордж Даблъю Буш, бывший президент США;

6) Фил Грэмм, сенатор, доктор экономики, бывший председатель Комиссии сената по банкам при Клинтоне. Также бывший старший советник Маккейна по экономическим вопросам. Вот он, рядом с шефом;

7) Эби Коэн, влиятельный экономический стратег и аналитик, партнер компании GOLDMAN SACHS;

8) Кэтлин Корбет, гендиректор агентства STANDARD & POOR'S. И эти люди управляют рейтингами...

9) Хэнк Гринберг, председатель правления и генеральный директор страховой компании AIG;

10) Энди Хорнби, управляющий британским финансовым холдингом HBOS;

11) Сэр Фред Гудвин, управляющий «Королевским Банком Шотландии»;

12) Стив Крошоу, управляющий британской финансовой группой BRADFORD & BINGLEY;

13) Эдам Эплгарт, управляющий банком NORTHERN ROCK;

14) Дик Фулд, гендиректор инвестиционного банка LEHMAN BROTHERS;

15) Ральф Киоффи и Мэтью Тэнин, топ-менеджеры банка BEAR STEARNS, ныне — обвиняемые в мошенничестве и сговоре с целью мошенничества;

16) Льюис Раньери, крестный отец рынка ипотечных закладных, топ-менеджер SALOMON BROTHERS и хозяин FRANKLIN BANK. Еще несколько лет назад фигурировал в списке величайших новаторов современности вместе с Гейтсом и Джобсом;

17) Джозеф Кассано, топ-менеджер AIG в Лондоне. Уволен из менеджеров после того, как убытки его подразделения составили 11 миллиардов долларов, но при этом остался в штате как консультант с зарплатой 1 млн. долларов в месяц;

18) Чак Принс, президент CitiGroup. Известна его фраза «мы танцуем пока играет музыка», которой он обычно отвечал на вопросы о бизнесе. Когда музыка стихла, танцора уволили. Чтобы

Более 2052 слушателей MBA-программ читают журнал Управление персоналом

в рамках программы корпоративной подписки ведущих бизнес-школ

Академия народного хозяйства при Правительстве РФ ректор – В.А.Мау

ГОУ АНХ (РНВШУ) декан – В.К.Фальцман

ВШКУ Академии народного хозяйства при правительстве РФ декан – С.О. Календжян

Институт бизнеса и делового администрирования ректор – С.П. Мясоедов

СИНЕРГИЯ ректор – М.Я. Иоффе

Международная Высшая школа бизнеса МИРБИС ректор – С. Л. Савин

Высшая Школа Бизнеса МГУ им М.В. Ломоносова декан – О.С. Виханский

МГИМО ректор – А. В. Торкунов

РУДН ректор – В.М.Филиппов

Финансовая Академия при правительстве РФ ректор – М.А. Эскиндаров

Перспектива при АНХ РФ декан – В.Н. Кузнецов

МЭСИ ректор – Н.В. Тихомирова

Российская академия государственной службы при Президенте РФ ректор – В.К.Егоров

Международный Университет в Москве ректор – С. Н. Красавченко

ГУ-ВШЭ ректор – Я.И. Кузьминов

приглашаем бизнес-школы к сотрудничеству

руководитель проекта Тараканова Наталия тел.: (495) 542-1612, e-mail: 5421812@bk.ru

Чаку было не так обидно, при увольнении выплатили скромную компенсацию — 140 млн. долларов. Чак, однако, обиделся: он рассчитывал на сумму как минимум в два раза большую;

19) Анджело Мозило, по кличке «апельсинчик», гендиректор и председатель правления крупнейшей в США ипотечной компании COUNTRYWIDE FINANCIAL, некогда номер 7 в списке самых высокооплачиваемых гендиректоров США;

20) Стэн О'Нил, бывший босс Мэрилл Линч. Как и Принс, оказался чрезвычайно огорчен размером компенсации при увольнении — 161 млн. долларов. Собирался даже судиться с компанией, требуя выплатить дополнительные компенсации и бонусы;

21) Джимми Кейн, босс BEAR STEARNS, получил по выходу совсем уж мизерную компенсацию в 32 млн. долларов. Интересно, что до кризиса состояние Клейна, владеющего 5% акций своего банка, исчисляли в 1 млрд. долларов. После банкротства банк был продан «на запчасти» за 61 млн. долларов, то есть меньше чем за две зарплаты его директора. Впрочем, Джимми может не отчаиваться: он профессиональный игрок в бридж, если что — можно всегда вздернуть колоду.

А также:

22) Кристофер Додд, председатель Банковского комитета сената США, большой друг и клиент номера 19;

23) Гейр Хаарде, премьер-министр Исландии;

24) Американский народ — 300 миллионов человек, живущих не по средствам;

25) Джон Тинер, генеральный директор FSA — Британской комиссии по финансовым услугам.

В отдельной номинации «А мы вас предупреждали» выступают:

Эндрю Ладе, глава хэдж-фонда, который успел выйти из бизнеса, до того как все рухнуло. В прощальном письме инвесторам он поблагодарил глупцов и идиотов, которые помогли ему разбогатеть, заявил о системном кризисе капитализма и призвал легализовать марихуану;

Джон Полсон, глава хэдж-фонда, заработавший только в 2007 году 3,7 миллиарда долларов и сумевший предотвратить растворение этой суммы в потоках банкротств;

Нуриэль Рубини, профессор-пессимист, еще в 2006 году предвещавший нынешние беды. Он же в эпоху национализации обанкротившихся компаний назвал Буша с его подручными «тройкой большевиков, которые превратили USA в USSR (United Socialist State Republic) of America».

А также:

Стефен Айсман, Мередит Уитни, Уорен Баффет и Джордж Сорос.

НОВАЯ КНИГА М. ВИШНЯКОВОЙ

«ОХОТА НА МЕНЕДЖЕРА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД»

УЖЕ В ПРОДАЖЕ!

Редкая книга, особенно последнее время, выдерживает два издания за два года.

Да еще вызывает интерес и дискуссии в среде самых разных людей, представителей самых разных подвидов того самого вида «менеджер разумный», о котором не понаслышке знает автор. Профессиональное образование, огромный позитивный опыт сегодняшних проектов, широта кругозора, личная успешность, чувство юмора Автора помогают читать и вторую «Охоту» на одном дыхании.

Традиционно не со всеми выводами можно сразу согласиться, хочется поспорить, привести другие примеры, иногда сделать иные выводы. Но ведь хочется, опять хочется (!!!) поговорить и поспорить с Автором!

Дополнения, иногда очень яркие, точные, радикальные, которые появились во втором издании, будут очень актуальны сегодня для нас с вами. Мы – это живущие, а главное, работающие в эпоху сложных трансформаций в мировом сообществе, в стране, в бизнесе, меняющие в компаниях отстроенные системы бизнес-ценностей, миссии, стратегии, тактики, технологии...

Мне кажется, эта книга поможет тем, кто готов меняться сам, кто, меняясь, меняет собой, пусть даже чуточку, картину Мира.

М.Д. Олешек,
старший вице-президент ВТБ

Марина Васильевна Вишнякова – автор более 100 публикаций на профессиональные темы, в том числе бестселлера «Охота на менеджера», изданного «Управлением персоналом» в 2007 году.

Преподает курс Управления персоналом на executive MBA в бизнес-школе при АНХ (ИБДА) и РАГС. Направления деятельности: стратегический менеджмент, управление проектами, управление персоналом, executive search.

Опыт работы более 15 лет – на топ-позициях в крупных компаниях, 5 лет – в отраслевом и организационном консалтинге. Окончила Московский государственный университет (два факультета: географический – экономическая география зарубежных стран, и психологии – организационная психология) и бизнес-школу (CEI) Чикагского университета (Chicago Booth GSB).

В течение последних пяти лет – собственник и партнер консалтинговой компании PM TEAM. Компания PM TEAM – член Ассоциации менеджеров РФ.

КОППЕРФИЛЬД ДЭВИД

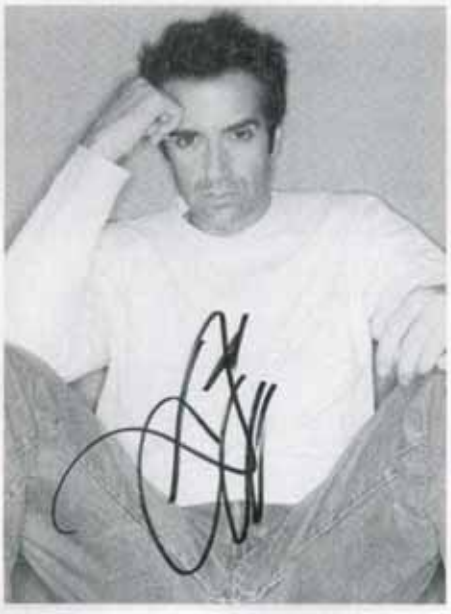
иллюзионист

Ю. Петров

Е. Спиридонова

Дэвид Копперфильд — самый известный в мире иллюзионист и волшебник.

В семилетнем возрасте Дэвид дал первое в своей жизни представление, которое состояло из показа семи фокусов. Для этой цели его родители даже построили специальную беседку и продавали желающим увидеть выступление юного факира входные билеты.



Окончательно в выборе своей профессии Дэвид определился после посещения магазина фирмы «Тонет» в Нью-Йорке, который специализировался на продаже всевозможных приспособлений для демонстрации фокусов. Юный талант решил попробовать реализовать через него свою чревовещательную куклу. Увиденная им громадная масса устройств с секретом, собрание магической литературы и демонстрация продавцом иллюзионистских трюков для посетителей произвели на него потрясающий эффект. После этого зрелища магия полностью поглотила Дэвида и он твердо решил стать новым Гарри Гудини. После этого дня все свое свободное вре-

мя Дэвид посвящал овладению искусства магии — он перечитал все, что ему попадалось о фокусах и фокусниках, посещал все выступления иллюзионистов, изобретал и конструировал различное трюковое оборудование. Все его трудолюбие и упорство было посвящено достижению поставленной цели, это в сочетании с сопутствующей удачей и позволило ему в дальнейшем достигнуть высших вершин мастерства.

В юности Дэвид Коткин считался внешне непривлекательным, сверстницы не желали с ним общаться. В настоящее время у Дэвида Копперфильда всемирная слава, а по результатам опросов женщин, его регулярно включают в сотню самых обаятельных мужчин на планете.

Уже в 12 лет он начал участвовать в профессиональных публичных выступлениях со своими иллюзионистскими трюками под псевдонимом «The Boy Davino», получая по пять долларов за выход. В 15 лет он был принят в Американскую ассоциацию магов, став самым молодым ее членом за все время существования. В то же время Дэвид продолжал сохранять интерес индустрии развлечений в целом, пытаясь понять изнутри, как действует механизм шоубизнеса, и проникнуться его атмосферой.

По окончании школы Дэвид по настоянию родителей поступил в колледж, но уже через несколько недель бросил его — сказалось влечение мира магии. Шестнадцатилетний Дэвид поступает в университет Нью-Йорка на факультет театрального искусства, уже тогда его искусство иллюзиониста было так велико, что параллельно ему было предложено вести в том же университете практический курс по магии, драматургии и искусству манипуляции. Одновременно он работал на телеканале ABC. По окончании университета восемнадцатилетний Дэвид Копперфильд отправился в Чикаго. Дэвид получил ведущую роль в чикагском мюзикле «The Magic Man» (Волшебник), в котором он демонстрировал свои фокусы, а также имел возможность показать свое актерское мастерство, искусство пения и игры на гитаре.

Тогда же он сменил традиционную одежду факира — чалму и цветастый длинный халат на облегающую водолазку и брюки черного цвета. С той поры черным артистическим костюмам Копперфильд уже не изменял, хотя заказывал шить костюмы уже самым популярным кутюрье, таким как знаменитый Джанни Версаче. В те же годы поменял свой псевдоним с Девино на более загадочно звучащего Копперфильда.

Именно во время участия в шоу «The Magic Man» Дэвид отказался от незыблемых вековых иллюзионистских канонов и пошел в своем творчестве новаторским путем. Он старался придать каждому трюку индивидуальность, превратить его в маленькое неповторимое шоу. Дэвид не сдерживал свою фантазию, в перерывах между выступлениями он выходил из своей волшебной роли и напрямую общался со зрителями в зале.

Тогда же по приглашению телевизионного продюсера Джо Кейтса состоялся его теледебют на канале ABC, в шоу «The Magic of ABC». Начиная с этой программы, Копперфильд стал постоянно использовать для сопровождения своих трюков музыку рок-группы «Генезис», что он делает и по настоящее время.

Участие в этой программе стало для Копперфильда первой ступенью к признанию его величайшим магом планеты. Вскоре компания CBS подписала с ним контракт на производство шоу «The Magic of David Copperfield», эта серия программ получила уже мировую известность и транслировалась во многих странах мира.

Телевизионные шоу Копперфильда вызвали громадный интерес к его творчеству телеаудитории и подтолкнули Дэвида к решению показывать свои выступления вживую. Копперфильд подготовил программу «Dreams & Nightmares», с которой начал выступать на Бродвее. Успех превзошел все ожидания — ажиотаж публики был просто необычаен, все рекорды посещаемости были оставлены далеко позади. Воодушевленный небывалым успехом, Дэвид начал колесить со своими представлениями по всему миру, выступая перед публикой до 500 раз в году.

Биографическая справка

Дэвид Копперфильд (настоящее имя — Дэвид Сет Коткин) родился 16 сентября 1956 года в городе Метачен штата Нью Джерси. Еврейская семья Коткиных, потомки выходцев из Одессы, была достаточно обеспеченной. Отец Хаим владел магазином по продаже одежды, а мать Ребекка имела престижную и высокооплачиваемую работу страхового агента. Феноменальные способности мальчик начал проявлять с раннего возраста. Например, он был способен запомнить навсегда текст первый раз услышанной им молитвы. В четырехлетнем возрасте Дэвид смог повторить показанный ему дедом карточный фокус. Его дед имел славу сильного карточного игрока, и впоследствии Копперфильд посвятил ему один из своих карточных фокусов.

В 1971 году Дэвид был принят в Американское общество магов, а в 1972 году — преподавал магию в Нью-Йорском университете.

В 1974 году Копперфильд поступил в Fordham University и в этом же году получил роль в мюзикле «Волшебник».

В 1978 году телекомпания «Эй-би-си» пригласила Копперфильда на роль ведущего программы «Волшебство «Эй-би-си» (The Magic of ABC).

В 80-х — 90-х гг. — объехал практически весь мир со своими шоу.

Входит в десятку выдающихся евреев США и сотню самых красивых людей планеты.

Не женат. Детей нет.

В некоторые годы на его гастрольные поездки приходилось по 330 дней. Рекорд по количеству выступлений (115 за два месяца) и, соответственно, чистой прибыли (35 миллионов долларов) в рамках одного тура был установлен в 1993 году в ходе германского турне. Благодаря такой напряженной работе уже в 1996 году Копперфильд занял седьмое место среди самых богатых представителей шоу-бизнеса в мире (самым богатым фокусником мира он стал еще раньше), заработав к этому времени гонорары в объеме 85 миллионов долларов. А по самим размерам своих гонораров он быстро вышел на уровень таких представителей элиты шоу-бизнеса, как Мадонна, Джанет Джексон или его любимый Фил Коллинз.

И несмотря на такое количество выступлений практически по всему свету, интерес к выступлениям Копперфильда не ослабевает, он снова и снова собирает переполненные залы в самых избалованных зрелищными мероприятиями столицах мира. Для того чтобы сохранить достигнутый уровень популярности, Копперфильду всегда приходится работать с полной отдачей, его стремление к полному удовлетворению пришедших на его выступление зрителей потрясает всех очевидцев. *«Дэвид — это величайший в мире иллюзионист и потрясающий шоумен,* — говорит Питер Торториси, президент развлекательного отдела «Си-Би-Эс». — *Он производит неподражаемый эффект и потрясающе просто завоевывает любовь зрительного зала».*

В шоу Копперфильда можно найти не только потрясающе обставленные техническим оборудованием иллюзионные номера, но и, например, ловкие фокусы с картами. На своих выступлениях он весьма широко использует технику гипнотического воздействия.

Его успех был бы невозможен без той отличной команды, которая работает вместе с ним на сцене. Эта команда состоит из огромного штата сотрудников, в которую входят многочисленные виртуозы всех сценических специальностей, профессиональные режиссеры, высококвалифицированные инженеры, также мастера различных технических специальностей (включая электронщиков).

Только монтировкой сцены для выступления и специального оборудования во время гастрольных поездок занимается триста человек из его команды, а обслуживание этой сцены во время самого выступления осуществляет тридцать других людей.

Перевозка самого магического оборудования производится на трех роскошных автобусах и трех трейлерах 15-метровой длины и 3-метровой высоты, украшенных изображением и именем великого иллюзиониста.

Для поддержания неснижаемого интереса к своей персоне Копперфильд почти ежегодно в рекламных целях проводит какой-нибудь феноменальный трюк, после которого его имя гремит на весь мир. Он заставлял временно исчезать символ США — статую Свободы, проходил сквозь Великую Китайскую стену, спускался по Ниагарскому водопаду, и многое другое, и все на глазах множества пораженных зрителей.

Он также продолжает выступать на телевидении, где у него есть специальная передача «Огни страсти». Этому же служат и выступления Копперфильда на многочисленных светских раутах и публичных мероприятиях.

Копперфильд очень трепетно относится к поддержанию своего имиджа недосягаемого волшебника, категорически отказывается раскрывать секреты своих трюков кому бы то ни было. Он организовал специальный Музей магии, в котором собран реквизит многих его известных предшественников, а также видеокассеты с записями выступлениий современных мастеров его любимого жанра. Это собрание музейных ценностей для охраны от воров и огня снабжено особой системой защиты. Так, посредством ее при пожаре всего за 30 секунд из помещений будет откачан воздух, и, таким образом, вода и другие средства пожаротушения, которые уничтожили бы всю коллекцию, не понадобятся.

Вообще в последнее время Копперфильд не ограничивается только своим сценическим искусством. Так, он вложил заработанные деньги в ресторанный бизнес, открыв целую сеть ресторанов. Он также начал активно заниматься благотворительной деятельностью.

Шоу:

1983 год — «Исчезновение статуи Свободы».
1984 год — «Плавание по Великому Каньону».
1986 год — «Прохождение сквозь Великую Китайскую стену».
1987 год — «Побег из Алькатраса».
1988 год — «Бермудский треугольник».
1989 год — «Столкновение со взрывом».
1990 год — «Ниагарский водопад».
1991 год — «Тайна восточного экспресса».
1992 год — «Полет: мечты сбываются».
1993 год — «Костры страсти».
1994 год — «Пятнадцать лет магии».
1995 год — «Сверхъестественные силы».
1997 год — «Сны и кошмары».
1999 год — «Ты! Торнадо огня».

MBA СЕГОДНЯ

Программы MBA	Бизнес-школа	Координаты Бизнес-школы
Мастер делового администрирования Специализации: 1. Маркетинг и управление продажами 2. Управление стоимостью компании 3. Предпринимательство и управление компанией 4. Управление персоналом	Академия народного хозяйства при Правительстве РФ Институт бизнеса и делового администрирования	Справки по тел.: (495)937-07-47 E-mail: ibs2007@ibs-m.ru www.ibs-m.ru; www.ane.ru
«Евроменеджмент – Мастер делового администрирования для руководителей»	Академия народного хозяйства при Правительстве РФ	Тел./факс: (495) 937-0299, 502-9801
	Высшая школа корпоративного управления	www.emba.ru mba@emba.ru
«MBA: менеджмент - международный бизнес»	Академия народного хозяйства при Правительстве РФ	
	Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ)	тел.: +7(495) 433-25-03 дневная 433-98-59 вечерняя www.gsib.ru info@gsib.ru
Программы MBA ЛИНК и MBA The Open University Business School (UK)	Открытая Школа Бизнеса	Телефон: (812) 325-9401 Факс: (812) 570-5445 E-mail: info@ou.ru Web: www.obs.ru
«MBA-Финансы»	Институт делового администрирования и бизнеса Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации	Тел. (499) 943 94 86, www.idab.ru e-mail : idab@fa.ru
MBA (Управление человеческими ресурсами) российско-швейцарская программа	Высшая экономическая школа СПбГУЭФ	Т./ф.: (812) 310-38-62, 312-87-37 www.hes .spb.ru e-mail: dir@hes.spb.ru
MBA (Master of Business Administration) по 14 специализациям	ГОСУДАРСВТЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ	(495) 37780-50 www.guu.ru e-mail : man@guu.ru
MBA - российский и западный дипломы, 6 специализаций, все формы обучения, EMBA	НОУ ВПО Инстититут экономики и финансов «Синергия»	тел. (495) 237-2006, 236-4284 info@sinerghia.ru, www.sinerghia.ru
Магистр менеджмента + MBA	МИГСУ РАГС при Президенте РФ	8-495-436-03-30 8-495-231-34-32 mba@ur.rags.ru
Программа ExecutiveMBA «Robinson Lomonosov Executive Leaders»	Московский Государственный Университет имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет и J.Mack Robinson College of Business, Georgia State University	www.robinson.gsu.edu./moscowleaders тел. 939-5755, e-mail: nfpk@econ.msu.ru
Стратегический менеджмент	Школа-бизнеса МИРБИС	Тел.: (495) 921 41 88, pk@mirbis.ru (приемная комиссия), www.mirbis.ru
MBA-Информационный менеджмент	Институт магистерской подготовки	(499) 245-17-42
	Московского государственного университета экономики статистики и информатики (МЭСИ)	(499) 248-40-94 (499) 248-49-53 www.magistr-mba.ru e-mail: magistr@mesi.ru
Executive MBA ЛИНК «Драйв-менеджмент»	Международный институт менеджмента Линк	(495) 781-26-35, marketing@ou-link.ru, www.ou-link.ru

А. Лапин

ВЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ: МЕДОВЫЙ МЕСЯЦ

Публикуется часть новой книги

НЕБЫВАЛЬЩИНА

Там кадры снуют вприпрыжку,
Зажав документы под мышкой.
Там девы красою обильные
Говорят в телефоны мобильные.
Ф. Бегбедер

Отрешимся от забот текущего дня и, воспарив мыслию, представим, что решили Вы начать жизнь заново. Записались в спортивный клуб, выбросили сигареты и начали подыскивать поле приложения своим силам и талантам.

Прислушались к ситуации, а там говорят о кадровом голоде, ждут Вас везде, опытного, умного, красивого, энергичного. Высылаете Вы свое жизнеописание в большую организацию, которая много лет страдает — руководителя найти не может, нет их. А тут Вы пришли. И уж как Вам рады. Посмотрели ваше жизнеописание в отделе кадров и говорят: не можем мы с Вами говорить, Вы ведь и по опыту, и по образованию, и по должности нас всех выше. Мы сейчас устроим Вам встречу с равным по уровню руководите-

Жизнь подобна уличному движению

лем, с которым Вам работать предстоит. Приводят Вас в кабинет, а там только Вас и ждали.

Вышли на работу на следующий день. Приходите, а там благодать. Все корпоративно-культурные, вежливые, матом никто не ругается. Все вовремя делают, по плану. Сначала стратегию обсуждают и разрабатывают. Потом план действий по внедрению, систему сбалансированных показателей и что там еще надо. Потом бюджеты. И все эти документы прочитывают и начинают действовать и решения принимать в полном соответствии с ними. А дадите Вы распоряжение сотрудникам, оговорите срок выполнения, так точно в срок и сделают. А если не успевают, так заранее скажут, все изменения в текущие планы внесут и беспокоиться будут постоянно, чтобы все успеть. А после работы все вместе в музей ходят. На масленой неделе хороводы водят и друг друга, и начальников своих просто обожают. И думы их только о том, чтобы еще для родной организации хорошего сделать. А еще кодекс и мо...

Стоп, стоп. Помреж, у главного героя грим поправить надо. Так, хорошо. Продолжаем съемку. «Небывальщина», дубль два...

ЧТО В ЧЕРНОМ ЯЩИКЕ?

С точки зрения молотка, все похоже на гвоздь.
Английская пословица

А ты кто такой?

Жизнь подобна уличному движению. Если Вы работаете в организации, Вы в автобусе либо в лимузине управляете или продаете билеты. Если Вы предприниматель, то едете на велосипеде, мотоцикле или «Оке», обходя неповоротливых монстров. Но если Вы ни то и ни другое, то Вы либо пешеход, мечущийся между машинами или бредя по улице в пыли, наблюдающий это великолепие, либо созерцатель, наблюдающий за ним из окна пивной, либо мыслитель (гуру), к которому все они едут, или, наблюдая из окна автомобиля, завидуют, и хотят стать такими же. И вид на окружающую действительность, ее восприятие и оценка будут зависеть от того, где Вы находитесь в этой действительности, и что Вы собой представляете как личность.

Вид изнутри: первые впечатления

Оставим на время небывальщину — на эту тему много написано и снято. Обратимся к суровой прозе жизни. Вот Вы — молодой, красивый, энергичный, полный планов и амбиций, вступаете в активную трудовую жизнь и занимаете первую в своей жизни значимую управленческую позицию. За плечами институт, работа на рядовых должностях, должность руководителя младшего, а затем

среднего звена, и вот оно пришло...

И сейчас начинается Ваш первый день, и все предварительные разговоры о том, что из себя представляет компания, встречаются с реальностью, которая день за днем перед Вами открывается. Не будем спекулировать не тему о том, лучше она или хуже презентованной Вам картины. Важно другое — практически всегда она другая, не такая, как ее Вам представили, и Вы ее себе представили до этого. И это не злой умысел. Перед приходом в организацию, Вы читаете ее рекламные буклеты, смотрите сайты — но это рекламные материалы. Вы разговариваете с теми, кто приглашает Вас на работу — а раз они этого хотят и в Вас заинтересованы, то постараются представить компанию в благоприятном свете. Плюс момент субъективного восприятия — одну и ту же вещь разные люди оценивают по-разному. Не зря известный спекулянт Джордж Сорос говорил, что состояние он сделал, опираясь на собственную теорию об отсутствии объективной реальности. Раз существует множество мнений по одному и тому же вопросу, единственная объективная реальность отсутствует. То есть можно проголосовать, выбрать преобладающее мнение и назвать его объективным, но по существу оно таковым не будет.

Ваш начальный период в организации начинается, таким образом, с того, что Вы заново с ней знакомитесь и создаете о ней свое собственное представление. Как правило, оно на 80% остается с Вами на весь срок вашего с организацией романа вне зависимости от его продолжительности.

Медовый месяц в этом новообразовании «я и организация» проходит, как правило, неплохо. Все присматриваются друг к другу, пытаются друг друга понять и выработать собственную линию поведения по отношению к партнеру.

И здесь, как никогда кстати, Вам пригодится навык практикующего консультанта, если он у Вас есть. Те, кто занимался управленческим консультированием, прекрасно меня поймут. Вы делите организацию на кластеры, с точки зрения продуктов, услуг, выполняемых функций, и вне зависимости от степени запутанности организационной и юридической структуры, разбираетесь, как компания устроена в реальности. И здесь главное — не попасть в ловушку накатанных управленческих аналитических схем, когда Вы чисто механически, на основе знакомых Вам методов, делите организацию на куски и анализируете каждый отдельный функциональный блок, начиная от производства и заканчивая работой с персоналом. Так Вы выстроите только механистическое представление, которое никакого отношения к живой системе не имеет, но здорово помогает в написании консалтинговых отчетов — красота, структурированность, научность — сколько денег на этом можно заработать.

Знакомитесь с ключевыми людьми, которые рады поговорить со свежим человеком и высказать ему все, что они думают о ситуации в компании. К их оценкам и суждениям следует относиться с осторожностью и даже несколько отстраненно — практически Вы разговариваете с экспертами, профессиональный уровень которых и человеческие качества Вам неизвестны. У Вас свои цели, и видеть Вы должны по-другому. Итак, надеваем волшебные очки и меняем угол зрения...

Есть четыре вопроса, на которые следует найти ответ сразу, в самом начале работы.

— Какие основные особенности определяют жизнь организации и управление ею?

— Кто и что от тебя ждет?

— Зачем это тебе самому надо?

— Кому ты можешь помешать, если начнешь все это делать?

Иногда, ответив на них, сразу обнаружишь противоречие, которое предопределит твою дальнейшую судьбу в организации. Набивать дополнительные шишки на своей многострадальной голове — занятие неблагодарное. Поэтому ответы желательно получать с минимальными моральными и материальными издержками.

Основные особенности, определяющие жизнь организации и управление ею

Все особенности, о которых идет речь, делятся на две группы. Первая — относительно небольшая, и входящие в нее положения имеют широкое распространение. Например:

Наличие замкнутых кругов или зацикливание в принятии и исполнении решений. Руководитель спрашивает у подчиненного:

— Почему Вы не покрасили офис?

— Не было Вашего распоряжения, и мы не осмелились...

— Что, я должен за Вас все делать? Почему у меня все время спрашиваете — сами должны думать и делать.

— Через неделю: «Почему покрасили офис — кто разрешил? Почему самоуправством занимаетесь?»

Круг замкнулся.

Мировосприятие

Если собственник говорит: «мой дом», «мое имущество», «моя недвижимость», «мои машины», вместо: «моя компания» — это означает, что он полностью вовлечен в оперативное руководство, вплоть до мелких деталей. Скорее всего, организация патерналистская, централизованная, авторитарная. Все беседы о росте стоимости бизнеса будут носить ритуальный характер, максимум усилий всех начальников будет сосредоточено на текучке в противовес развитию бизнеса.

Можно насчитать еще пару десятков широко распространенных признаков.

Вторая группа практически безгранична и никакому описанию и формализации не поддается. В нее может входить все — от подагры главного бухгалтера до нетрадиционной ориентации директора

по персоналу. Важно правильно определить этот нюанс, силу его воздействия на принятие решений и, как следствие, Вашу дальнейшую судьбу в организации.

В качестве практикума определите две группы особенностей для своей организации. Постарайтесь делать это непредвзято, как бы глядя со стороны. Напишите свои замечания на лист бумаги. Прочитайте утром, на свежую голову. Уверен — найдете для себя много нового и интересного.

Кто и что от тебя ждет?

Приведем здесь историю Георгия в авторском изложении.

С дорогим Пекка я познакомился в 1997 году. Мой большой шеф направил меня на встречу с потенциальным клиентом, характеризуя его как исключительно приятного товарища, каковым он и оказался в действительности. Мы быстро нашли общие темы для беседы и не только в области менеджмента — общечеловеческие ценности наряду с охотой и рыбалкой были постоянными нашими спутниками. В общем, был налажен хороший контакт, результатом которого стало большое число проектов, заказанных компанией дорогого Пекки. Пекка благосклонно относился ко всему бреду, который мы, как консультанты, для него придумывали. Никогда не противился и всегда спокойно подписывал выставленные инвойсы на сотни тысяч долларов. Иногда просил уточнить количество выпитого пива в расходной части. В результате были приняты судьбоносные решения о приобретении крупных активов в России.

В 2002 году, не без участия дорогого Пекки, с которым мы к тому времени испытывали взаимную симпатию, мне сделали предложение о работе. При этом было сказано:

— Георгий, нам нужен человек, который поможет нам потратить 250 млн. евро.

— Человек, который вам нужен — это я, — таков был мой ответ.

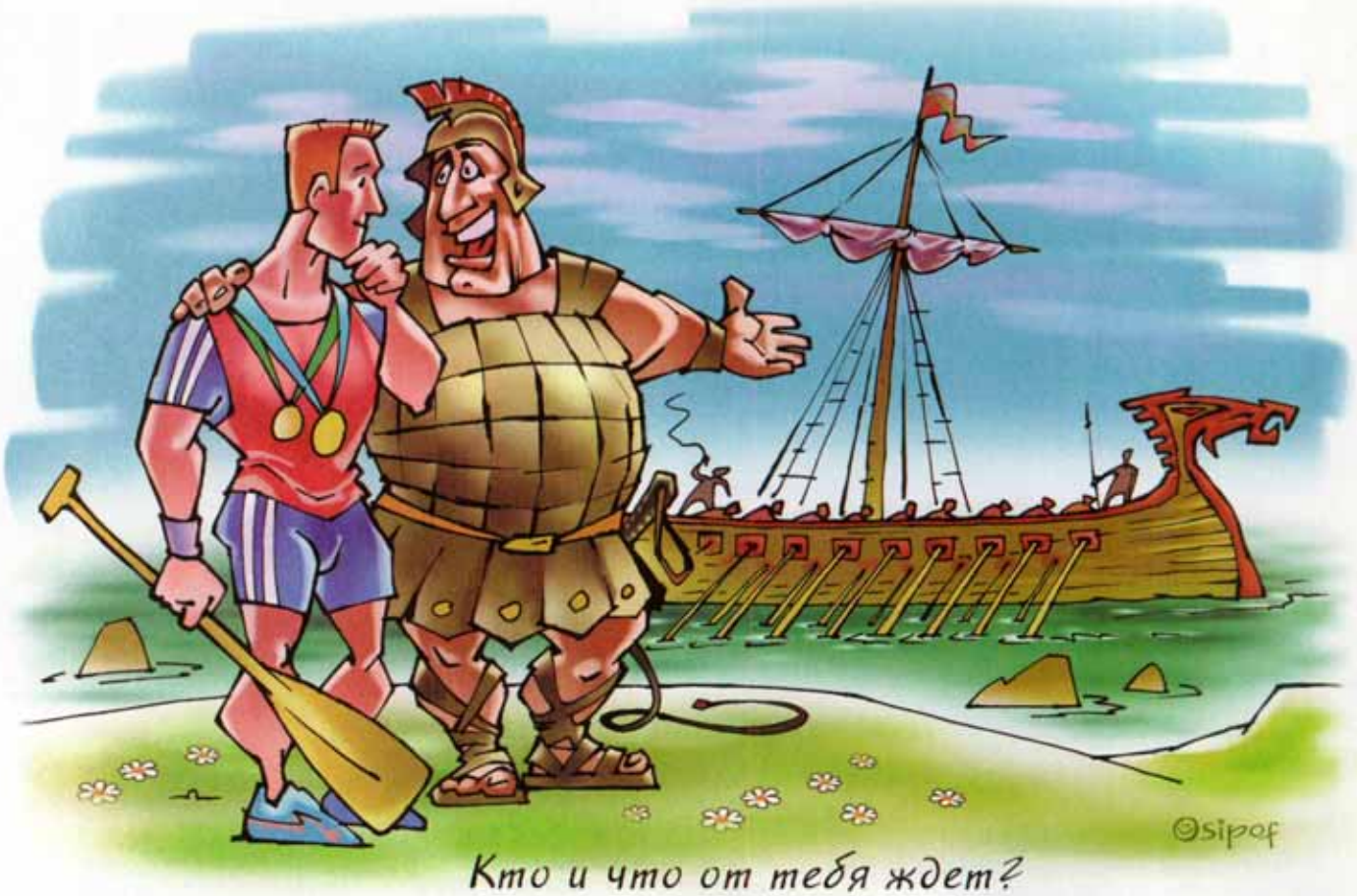
Зашел разговор о компенсациях, и мне было предложено значительно больше того, на что я рассчитывал. Вопрос решился, и я был принят на службу.

Каково же было мое искреннее изумление, когда во время первого совещания на мою попытку выступить по обсуждаемому вопросу, Пекка, оказавшийся в итоге моим начальником, сделал мне знак заткнуться и буркнул что-то вроде:

— Товарищ, помолчи, пока я не высказался.

Затем, в приватной беседе в перерыве добавил, что мое мнение от мнения вышестоящего начальника отличаться не должно.

Для меня это стало почти шоком, поскольку Пекку за авторитета в управлении я никогда не считал, да, пожалуй, он таким и не был. Пекка активно платил деньги,



Кто и что от тебя ждет?

слушал мое мнение, кивал головой, соглашался, менял план своих действий, пока я был внешним консультантом. И все первичные разговоры о его ожиданиях моей управленческой мудрости оказались только разговорами, а фактические ожидания свелись к простому положению: поддерживай мудрые решения руководства или, попросту говоря — «я начальник — ты дурак».

Пока Вы не стали частью организации, Вы независимы, и к Вам относятся как к партнеру. Исходя из этого и формулируются ожидания от Ваших действий и Ваше будущее в организации. Но всегда будьте готовы к перемене участи и постарайтесь еще до Вашего брака с организацией понять, какова будет реальность.

Зачем это тебе самому надо?

Мотивов может быть великое множество, но в большинстве своем все сводится к четырем: интересу, в первую очередь — профессиональному, карьере, деньгам и комфорту.

Общие рассуждения о громадье планов и неизведанных областях знаний, в которые предстоит погрузиться, дают мало представления о реальности этих дел за исключением случаев, когда Вам предстоит заниматься рутинными понятными операциями, например, бухгалтерскими проводками. Но если речь идет, к примеру, о том, что Вам предстоит заниматься оценкой бизнеса, спросите, как и кем эта работа делалась до Вас. Кто будет оценивать и использовать результаты Ваших трудов? Вполне возможно, что Ваш заказчик не имеет представления о соответствующих методах и ждет подкрепления тех цифр, которые у него есть в голове. А в ответ на Ваши расчеты, сделанные по общепринятым методикам и не отражающие вышестоящую точку зрения, будет реагировать, мягко говоря, негативно. В результате Вас запишут в ничего не понимающие теоретики и в первые кандидаты на увольнение.

Карьерный рост, как стимул, заслуживает всяческого уважения. Но предвосхитить его на начальном этапе романа с организацией практически нереально. Никто не даст Вам гарантий, что Вы вырастите относительно позиции, на которую Вас принимают. Все разговоры о перспективах — в пользу бедных. В организации масса особенностей, рычажков, колесиков и шестеренок, о которых Вы изначально ничего не знаете, и как сложится Ваша карьера, не знает никто.

Не зафиксированные на бумаге обязательства ничего не значат. Если Вам обещали оклад, премии и прочие блага, не зафиксированные во внутренних положениях об оплате труда либо в Вашем договоре с организацией (не говоря уже о ТК РФ), нет никакой уверенности в том, что обязательства будут выполнены. А если Вы согласились с тем, что часть зарплаты будут выдавать в конверте, вполне возможно, что в какой-то момент Вам заплатят ровно столько денег, сколько записано в Вашем официальном окладе. А на все Ваши стоны и причитания будет один ответ:

— Можете жаловаться.

А куда и на кого в такой ситуации Вы пойдете жаловаться?

Комфорт — понятие сугубо индивидуальное. И не ограничивается чисто бытовыми моментами, а включает в себя и комфорт душевный. Попробуйте, как минимум, пофантазировать на основе уже полученной Вами информации о компании, где Вы собрались трудиться, о том, как будет протекать Ваша трудовая жизнь. Представьте — Вам придется приходить сюда не один раз, а каждый день и надолго. Если что-то беспокоит, как булавка в одежде — попробуйте уточнить. Как ни странно, персональная комфортность для сотрудника является одним из основных факторов его лояльности организации и результативности работы. Но об этом и потенциальные работники, и работодатели меньше всего задумываются. И когда приходит суровая правда жизни, наступает момент истины.

Выпишите все четыре мотива на лист бумаги, оцените и взвесьте все на своих собственных весах — чужие оценки и советы здесь вряд ли помогут, поскольку никогда не смогут отразить Ваше восприятие жизни.

Кому ты можешь помешать, если начнешь все это делать?

Что бы ты не начал делать, ты обязательно начнешь кому-то мешать. В большей степени или в меньшей, подчиненным или руководителям, коллегам или клиентам. А может быть так, что всем вместе и сразу.

Подчиненные недостаточно квалифицированны и разболтанны, Вы хотите их подтянуть и частично заменить — конфликт.

Руководители ждут от Вас исполнительности, а Вы со своими креативными идеями лезете. Самый умный, что ли? — Конфликт.

Все коллеги работают со скоростью черепахи и сумели внушить руководству, что это просто космические скорости. А тут Вы со своими стахановскими темпами — конфликт.

Клиенты привыкли откаты получать, а Вы решили прекратить эту порочную практику.

Результат: четыре конфликта = один инфаркт с увольнением, если Вы этими конфликтами не управляете. Никогда не доводите их суммарный эффект выше критического значения. Вступить с ходу в сражение на нескольких фронтах означает поражение.

Некоторые новорусские особенности

Популярной научной темой в области менеджмента являются национальные особенности. Большинство книг по управлению

включают в себя этот раздел. Не обойдем и мы его своим вниманием и, поскольку речь идет о явлениях коренных, глубинных, посконных и домотканных, обратимся к пословицам, поговоркам и прочей филологии, как зеркалу нашего национального характера. Не будем при этом забывать, что мы живем и работаем не просто в России, а в новой России, поэтому особенности наши будут не столько русскими, сколько новорусскими.

Многие пословицы отражают концентрированную сущность организации, например:

Каков поп, таков приход.

Организация будет такой, каковы ее руководители. Поэтому попытаться переделать ее снизу нереально. К тому же один в поле не воин.

По Сеньке и шапка.

Нельзя быть умнее шефа, жизнь все равно всех подравняет.

Из грязи в князи.

Многие особенности внутренних отношений и стиля общения в современных российских организациях являются следствием быстро прошедших перемен, во время которых множество людей, ранее ничего собой не представлявших, получили собственность и стали работодателями и руководителями. Ситуация сравнима с революцией, когда балтийский матрос становился директором банка и управлял им с помощью маузера и соответствующих выражений. Превознося успехи Красной Армии и последующей индустриализации, как-то забывают о том, что строилось все это специалистами старой школы, которым потом нашлось достойное место в ГУЛАГе, а лавры героев-победителей и созидателей достались другим. Соответствовал этому и стиль управления. Со временем многое смягчилось, и новые советские этические нормы, построенные, в том числе на базе православных ценностей, несколько изменили систему отношений, и при всей жесткости советского времени уж совсем разнузданное хамство начальников по отношению к нижестоящим, стало не таким частым явлением. Новая революция перевернула все, и мы

имеем то, что имеем. Казалось бы, а почему сотрудники все это терпят? Ответов на этот вопрос три. Во-первых, как указано выше, большая часть рабочих мест находится в руках новых людей, которые строят отношения, как считают нужным; во-вторых, — эта болезнь заразна; а в третьих, в российских людях, при всех произошедших с ними изменениях, глубоко сидит патриархальность — смиренное терпение, подчинение сильным миру сего, традиционность и неконфликтность, а зачастую и сниженное самоуважение.

ТОП-ВАКАНСИИ

МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК

Руководитель направления привлечения депозитов (юридических лиц) в Московский кредитный банк

Содержание работы
- Руководство и развитие направления расчетно-депозитарных операций.
- Привлечение клиентов и последующая продажа депозитных продуктов (ДП) корпоративным клиентам Проведение переговоров.
- Последующее обслуживание клиентов Участие в разработке внутренних нормативных документов, новых ДП.

Требования
- Образование высшее, от 25 лет, опыт работы в банке от 1,5 лет на аналогичном участке.
- Знание расчетно-депозитарных операций и продуктов, технологий депозитных процессов в банке.
- Хорошее знание ПК.
- Знание нормативных документов ЦБ РФ (54-П, 39-П, 283-П, 254-П).

Условия: центр, график работы: 5/2 с 9-00 до 18-00 , оклад обсуждаем, ТК РФ.

тел.: 363-02-50, вн. 21-44
e-mail: dmitrieva@mkb.ru
сайт: mkb.ru

ВСК СТРАХОВОЙ ДОМ

ГЛАВНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С БАНКАМИ

ПРИГЛАШАЕМ НА РАБОТУ

ОБЯЗАННОСТИ
- организация взаимодействия с кредитующими и клиентскими подразделениями банков
- управление филиальной сетью
- организация и планирование работы менеджеров по работе с банками в филиалах

ТРЕБОВАНИЯ
- опыт работы в клиентских подразделениях банков, либо страховых компаниях
- опыт организации работы региональных сетей

WWW.VSK.RU | (495) 78-52-776 доб. 2448

ЛИЦЕНЗИЯ ФССН С № 0621 77

Российская промышленная производственно-торговая компания «Урбан— групп» приглашает финансового директора (производство/торговля/строительство)

Требования:
— муж., 32-42;в/о; опыт не менее 5 лет на аналогичной должности в промышленных производственно-торговых компаниях. Опыт управления производственной себестоимостью/Автоматизации управленческого учета. Хорошее знание АФХД + практический опыт применения. Навыки управления финансовыми потоками. Практическое владение методиками составления бизнес-планов, расчета эффективности и анализа инвестиционных проектов. Опыт корпоративного финансирования и управления кредитным портфелем. Обязательное знание бухгалтерского учета и системы налогообложения. Хорошее знание российского гражданского и налогового законодательства.

Контакты: e-mail: alfana@mail.ru; моб.тел. (916)060-86-96

«Наша Мама» - лидер российского рынка детских товаров, единственный российский производитель полной серии качественной гипоаллергенной продукции по уходу за беременными женщинами, кормящими мамами и детьми.

«Наша Мама» - это еще и собственная развивающаяся розничная сеть магазинов для будущих мам и новорожденных.

Вакансия:
Директор по управлению розничной сети.

job3@nashamama.ru www.nashamama.ru

В стабильную компанию — собственник «РАС» (заказчик, инвестор, застройщик) — требуется руководитель отдела недвижимости с опытом работы в коммерческой недвижимости на московском рынке от 5-и лет.
Зарплата белая.
Тел. 8-4991520796, Светлана.

До 1 сентября 2009 года
размещение модулей 1/4 — **комплиментарно.**
Контактная информация:
телефон: (495) 542-16-12;
e-mail: 5421612@bk.ru;
на Ваши вопросы ответит Тараканова Наталия.

Представляем новую участницу

ЛИЦО ФИРМЫ 2009

Юлия Сажина,

референт руководителя,
ОАО «Северо-Западный Телеком»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР

The Ritz-Carlton® Moscow

СПОНСОРЫ КОНКУРСА

Финал конкурса ЛИЦО ФИРМЫ 2009 состоится 25 мая 2009 года в отеле The Ritz-Carlton® Moscow

Присылайте Ваши фотографии на e-mail: [redacted]

А также почтой по адресу: 117036, Москва, а/я 10. • Оргкомитет конкурса тел.: (925) 518-77-42

Третья ежегодная конференция журнала Управление персоналом

«Охота на топ-менеджера»

21 мая

К выступлениям приглашены
ведущие эксперты,
руководители компаний,
HR-директора,
директора ведущих КА
и др.

Регистрация на сайте
www.top-personal.ru

Телефоны: (495) 542-16-07;
(495) 542-16-12;
(495) 542-16-14

Регистрационный сбор – 12 000 руб., для подписчиков журнала Управление персоналом – 6 000 руб.

Генеральный спонсор: Генеральный интернет-партнер Генеральный HR-партнер Генеральный медиа-партнер Информационная поддержка

HEADHUNTER SuperJob www.superjob.ru РАБОТА.RU ПРЕСС-СЛУЖБА

Подписные индексы:
Объединенный каталог – 40610, 29619;
"Почта России" – 99724;
Агентство "Роспечать" – 47489, 80995

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 4 (110) апрель 2009

№ 6 выйдет с приложением «Охрана труда»

Рогалева Г.А.

«За невыплату заработной платы работодатели несут уголовную ответственность»

Сенников Н.М.

«Неправомерные отказы в приеме на работу носят скрытый характер, и их дискриминационную суть достаточно сложно доказывать в суде»

Миронов В.И.

«Положения локальных нормативных актов, ухудшающие условия осуществления прав работников, не подлежат применению»

Хачатурян Ю.А.

«У работодателя действительно должны быть объективные причины невозможности сохранения существующих в настоящее время условий труда»

Чаннов С.Е.

«Руководитель не несет реальной ответственности за попустительство гражданскому служащему, находящемуся в состоянии конфликта интересов»

Журнал ТРУДОВОЕ ПРАВО готовит к выходу **«Справочник прецедентов трудовых споров».**
Справочник будет выслан подписчикам во втором полугодии 2009 года.
On-line версия с регулярными обновлениями будет представлена на сайте www.top-personal.ru